

Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica

Angy Licet Díaz Rojas y Luisa Fernanda Vargas Correa



Facultad de Psicología – Universidad Cooperativa de Colombia

Director Mg. Wilson Miguel Salas Picón

Marzo 28/ 2021

Barrancabermeja

Contenido

Introducción	7
Metodología	14
Muestreo documental	14
Procedimiento	14
Identificación	14
Selección	15
Extracción y análisis de la información	16
Resultados	17
Caracterización	18
Discusión	43
Conclusiones	45
Referencias	49

Lista de Figuras

Figura 1 Fases de la Revisión Sistemática	17
Figura 2 Cantidad de Publicaciones en Latinoamérica	18
Figura 3 Bases de Datos	19
Figura 4 Caracterización de la Producción por Año Comprendido Entre el 2015-2019 Elaborados Dentro del Estudio.	20
Figura 5 Caracterización del Tipo de Metodología	21
Figura 6 Tipo de Instrumento Utilizado.....	22

Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis de la Información de los 50 Artículos	23
---	----

Resumen

Entender el rol y el impacto del liderazgo en una organización se considera un reto interesante ya que tiene una influencia sobre las dinámicas productivas y es uno de los principales motores para generar un clima laboral que se alinee a las necesidades de los trabajadores, es por ello que el objetivo de este estudio fue analizar la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y la importancia de este dentro del desempeño y satisfacción de los empleados en una organización.

El estudio a la importancia del liderazgo y el clima organizacional dentro de un contexto empresarial y la influencia de la misma en diferentes ámbitos organizacionales permitiendo conocer las percepciones, problemáticas e incluso estrategias que se realizan para mitigar el impacto negativo del liderazgo. Por lo anterior el estudio se enmarca en un enfoque cualitativo y descriptivo con una muestra documental de 50 documentos que se recopilaron de diferentes bases de datos virtuales como: Redalyc, Science Direct, Scielo y Dialnet desde 2015 a 2019. Se utilizó algunas fases del método PRISMA, como lo son: Identificación (Número de artículos u investigaciones encontradas, criterios de selección), Selección (Número total de registros o citas duplicadas y documentos sin acceso), Elegibilidad (Exclusión por descriptores en el título y/o resumen y se determinó el total de artículos e investigaciones completos analizados), e Inclusión. Finalmente, se pudo constatar que el liderazgo es una habilidad para las personas que cumplen algún rol o desempeñan una función dentro de una organización, institución, universidad, colegio entre otros, asimismo el liderazgo permite comprender el entorno y los múltiples factores que puedan influenciar de diferentes formas un sistema organizacional. El estudio permitió ampliar los conocimientos alusivos al campo de búsqueda observando que los líderes se han convertido en una necesidad continúa en todas las organizaciones, teniendo en cuenta que el liderazgo incide significativamente en el clima organizacional y este a su vez genera un mejor rendimiento laboral y satisfacción dentro de una organización.

Palabras clave: Liderazgo, Clima organizacional, Influencia, Organización

Abstract

Understanding the role and impact of leadership in an organization is considered an interesting challenge as it has an influence on productive dynamics and is one of the main drivers to generate a working climate that aligns with the needs of workers, which is why the objective of this study was to analyze the influence that leadership has on the organizational climate and the importance of it within the performance and satisfaction of employees in an organization.

The study to the importance of leadership and the organizational climate within a business context and its influence in different organizational areas allowing to know the perceptions, problems and even strategies that are made to mitigate the negative impact of leadership. The study is therefore part of a qualitative and descriptive approach with a documentary sample of 50 documents that were collected from different virtual databases such as: Redalyc, Science Direct, Scielo and Dialnet from 2015 to 2019. Some phases of the PRISMA method were used, such as: Identification (Number of articles or investigations found, selection criteria), Selection (Total number of duplicate records or quotations and unaccessed documents), Eligibility (Exclusion by descriptors in the title and/or summary, and the total number of complete articles and investigations analyzed) was determined, and Inclusion. Finally, it could be noted that leadership is a skill for people who play a role or play a role within an organization, institution, university, college among others, as well as leadership allows to understand the environment and the multiple factors that can influence in different ways an organizational system. The study expanded allusive knowledge to the field of search by noting that leaders have become an ongoing need in all organizations, taking into account that leadership has a significant impact on the organizational climate and this in turn generates better job performance and satisfaction within an organization.

Keywords: Leadership, Organizational Climate, Influence, Organization

Introducción

Las organizaciones están en constante cambio y evaluación del desempeño laboral, toda vez que, se pretende alcanzar altos estándares de calidad y ser competitivos en el mercado. Para esto, se han priorizado las áreas de desempeño laboral donde se encuentran cada uno de los empleados según sus competencias, habilidades, capacidades y fortalezas. Con el fin de generar un cambio radical y efectivo dentro de las organizaciones.

Lee Colan (2010 citado por Mariño 2014):

Uno de los factores que inciden en el rendimiento laboral de los empleados es su satisfacción laboral dentro de la organización; cuando se asegura que sus colaboradores están en ambientes saludables de trabajo, en donde se permitan interactuar, comunicar y sobre todo sentirse motivados, sólo así se puede generar un buen desempeño (p. 4).

Por lo anterior, en el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968 citado por Caballero-Rodríguez, 2002):

Estos autores parten de la hipótesis sobre la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa, produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste (p. 8).

Se deben tener en cuenta aspectos, tales como: la adaptación de los empleados que hacen parte de la organización; con esto se busca generar sentido de pertenencia y responsabilidad dentro y fuera de la organización, obteniendo como resultado el mejoramiento continuo, alcanzando los estándares de calidad y productividad en cada organización.

De acuerdo con lo anterior, en las organizaciones no sólo se requiere de personal que cumpla con las competencias, capacidades y habilidades para estar en un puesto de trabajo, sino también, se requiere ejecutar planes de intervención que permita a los

empleados adaptarse para cumplir con las especificaciones del manual de funciones según su cargo dentro de la organización, como lo explica Flores-Encarnación, (2016):

La aplicación de un manual de funciones tiene la finalidad de darle un cambio en su totalidad en sus actividades, en ello establece la manera de organización y llevar con ello, un eficiente desarrollo y servicio tanto interno como externo (p. 16).

Ahora bien, Thompson (2007):

Organización como las entidades o actividades que se pueden realizar, de los términos planteados por el autor se eligió el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (p. 2).

Las organizaciones están conformadas por personas que viven en constantes cambios, seres humanos dinámicos que actúan y generan diferentes comportamientos que contribuyen al funcionamiento del mismo sistema. Por ello, dentro de las actividades de gestión de la organización es de vital importancia lograr mantener un buen clima organizacional que permita el establecimiento de relaciones estables y armoniosas dentro de la organización. Con lo expuesto, se garantiza el impacto del desempeño favorable dentro y fuera de la organización. Al respecto, Del Toro-Granados et al (2011) “establece que el clima organizacional es un determinante clave para fenómenos significativos de la vida organizacional, como son la productividad y la competitividad” (pp. 3-4). También el clima organizacional (García-Velázquez et al., 2015), “Es considerado como las características que describen una organización, influye en el comportamiento de las personas que la conforman, involucrando el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, el liderazgo y las direcciones de metas” (p. 3).

El clima organizacional, según García-Solarte (2009) “es el resultado de la forma en que las personas establecen los procesos de interacción social, los cuales están

influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p. 6).

Toro-Álvarez (1998) define “el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional” (p. 9). El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción, comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad, es por ello que cuando se presentan dificultades en el relacionamiento, se afectan diferentes áreas de desempeño categorizadas como laboral, social, familiar y académicas.

El clima organizacional es un tema que abarca muchas variables como lo son: las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos, comunicación asertiva y la empatía. Cuando se realiza la evaluación del clima organizacional se identifica la gestión de la organización, eficacia, eficiencia, efectividad y actitud de las personas cuando se presentan oportunidades de mejora o cambio dentro de la organización.

García-Solarte (2009):

Al medir el clima organizacional es importante medir factores que estén orientados a las relaciones interpersonales, a los elementos físicos y a los estructurales, y cómo estos actúan al facilitar o dificultar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y todo el sistema (p. 14).

Para Dessler (1976 citado por García-Solarte, 2009) la importancia del concepto de “clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” (p. 5). Asimismo, su definición se basa en el enfoque objetivo de:

Forehand y Gilmer (1964 citado por Gracia-Solarte, 2009):

El clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco

variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas (p. 5).

Para hablar de clima organizacional es importante aclarar que las habilidades sociales hacen parte de este, como lo declara La Rosa-Pérez (2015) el término “habilidad se utiliza para indicar un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos, y no a un rasgo de personalidad” (p. 22). Por lo anterior, se entiende por habilidad social al conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se utilizan en la interacción con otras personas.

La Rosa-Pérez (2015), propone que la “habilidad social es la capacidad adquirida de una persona para realizar alguna conducta o comportamiento” (p. 23). En este sentido, la habilidad social vendría a ser la capacidad de interactuar.

Caballo (2007 citado por Coronel et al., 2011):

La habilidad social es la conducta socialmente habilidosa, es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (p. 6).

Según León del Barco (2002), las habilidades sociales "son llamadas prosociales que tiene que ver con nuestra conducta social, con nuestras relaciones interpersonales, con la comunicación, comprensión, desempeño o desenvolvimiento dentro del grupo social" (p. 35).

Las personas enfrentan cambios continuos en las organizaciones, por lo que el uso de las habilidades sociales dentro de la misma resulta de vital importancia para lograr un impacto positivo dentro del clima organizacional, y con ello propiciar resultados que maximicen el logro y resultados de los trabajadores.

Naranjo (2015, Citado por García-Payares et al., 2017):

Los líderes deben identificar nuevas formas de aplicar las habilidades gerenciales que tienen y también a desarrollar otras; lo que conlleva al fortalecimiento de las habilidades de los gestores de las empresas, quienes por las situaciones que los rodean están obligados a manejar un alto nivel de eficiencia y eficacia (p. 4).

De acuerdo con lo anterior, “el liderazgo es fundamental en cualquier ámbito social, cultural u organizacional, esto permite crear un espacio saludable, sano y estimulante, permitiendo valorar la diversidad, la productividad y el desempeño de las personas; el liderazgo también se ha transformado” (Barroso-Tanoira et al., 2010 p. 9). “El comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al comportamiento de los objetivos organizacionales” Moran, (2007 citado por Serrano y Portalanza, 2014 p. 2). El liderazgo se entiende como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales.

Según Kennet Leithwood y su equipo (1999 citado por Salazar, 2006) “En el Centro para el Desarrollo del Liderazgo saen el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, hay diferentes tipos de liderazgo, y es por ello cada liderazgo presenta diferentes características y ventajas” (pp. 7-8)

Entre las más comunes se encuentran que:

- ✓ El liderazgo permite establecer vínculos directos y de confianza
- ✓ El liderazgo promueve la estimulación intelectual
- ✓ El liderazgo busca el crecimiento a largo plazo.
- ✓ El liderazgo permite el aumento de la autoestima de las personas
- ✓ El liderazgo genera un aprendizaje corporativo entre las personas

Es por ello que el liderazgo se considera un factor predominante, es un proceso interminable de constantes cambios, aprendizajes y desarrollo a nivel individual y grupal.

De igual forma, sino hay “Un liderazgo, o en algunos casos un líder estos aspectos se pierden, e inciden negativamente en todas las áreas funcionales del ser humano dando como resultado una organización poco competente, desmotivante, e incluso el fracaso

organizacional” (Leithwood, 1994, p. 55). McFarland et al (1994 citado por Romero, 2005):

El paradigma del liderazgo en el siglo XXI contempla muchas características, tipos y estilos, sin embargo, la finalidad de esta habilidad social dentro del ambiente laboral es contribuir a que una organización sea saludable, sana, apoye y estimule a todos, valorando continuamente su diversidad (p. 10).

Según Loaiza, et al (2015):

El líder en las organizaciones es sistemáticamente estudiado, pues su gestión incide de manera favorable o no en los resultados. Su impacto en los seguidores puede derivar en clima laboral saludable o improductivo, su forma de interactuar con el equipo de trabajo determina la sinergia o el enfoque único donde se limita la participación, pues justamente el liderazgo influye en los seguidores, y estos conforman el volumen más numeroso en las organizaciones y los sistemas (p. 3).

Lussier y Achua (2005), Plantean cinco grandes dimensiones de la “personalidad del líder: emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia, la emocionalidad según ellos se refiere a la extroversión como una característica de personas dominantes que se quieren hacer cargo de la situación, dirigir, competir e influir” (p. 6).

Un supuesto básico de toda organización es la comunicación. Generalmente, las habilidades sociales (HHSS).

Moreno-Jiménez et al (2014):

Se pueden relacionar con la comunicación se refiere a conductas aprendidas y dirigidas a metas para interactuar y funcionar de manera eficaz dentro de un grupo de trabajo a veces se refieren a aspectos específicos del lenguaje y su articulación, pero en muchas ocasiones también implican aspectos relacionados con la actitud con la que se comunica (p. 6).

“La comunicación, aparte de expresar ideas a través del lenguaje y la escritura, también sirve para construir relaciones significativas, transmitir confianza y respeto a través de ellas” Conrad y Newberry (2012 citado por Moreno-Jiménez et al., 2014, p. 6).

Las conductas asertivas son positivas cuando los trabajadores también muestran escucha activa, empatía y otras HHSS importantes para la interacción grupal. Un estudio llevado a cabo por Rizzo et al (1999 citado por Moreno-Jiménez et al., 2014) “Muestra cómo aquellos supervisores que producen y usan más el humor son vistos por los trabajadores como más efectivos” (p. 10). El humor en la comunicación permite crear entornos saludables y de confianza en grupos de trabajo. Asimismo “Las personas que tienen un estilo de comunicación orientado hacia el humor parecen mostrar más flexibilidad en la comunicación” Wanzer et al (1995 citado por Moreno-Jiménez et al., 2014, p. 7).

Beheshtifar y Norozy (2013 citado por Veloso- Besio et al., 2015) en el ámbito del trabajo y de las organizaciones, “Las HHSS son consideradas un factor que influye en el éxito laboral resultando útiles para la realización del trabajo, debido a que permiten establecer relaciones satisfactorias, eficientes en el ámbito laboral y profesional” (p. 3).

Morgeson et al (2005, citado por Moreno-Jiménez et al., 2014):

Las HHSS son un componente crítico para el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, y para trabajar de manera más coordinada, cooperativa e integrada con los otros, además de cumplir un rol esencial puesto que reflejan la percepción interpersonal y la capacidad de ajustar el comportamiento personal a las diferentes demandas de la situación (p. 12).

En coherencia con lo abordado, surge el interrogante que orienta el estudio ¿Qué estudios se han realizado en Latinoamérica sobre la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional durante el periodo comprendido entre el 2015 al 2019? Por lo anterior, se busca analizar la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y la importancia de este dentro del desempeño y satisfacción de los empleados en una organización. En esta investigación se realizó una revisión documental donde se descubre

los estudios o artículos que nos ayudan a comprender la importancia del liderazgo en las organizaciones.

Metodología

El estudio utilizó un enfoque cualitativo, descriptivo-revisión documental dado que “Permite examinar el contenido de los artículos e investigaciones elegidos y profundizar en los puntos de vista, interpretaciones y significados que cada autor agregaba al producto” Hernández, et al (2008 citado por Coria et al., 2014, p. 6). Asimismo, se aplicaron algunos ítems del método PRISMA para la selección y depuración de la información.

Muestreo documental

Se seleccionaron 50 artículos e investigaciones que cumplieron con los criterios y proceso de selección.

Procedimiento

Se realizó una revisión documental, aplicando las variables de búsqueda y los criterios de selección (País, año, e idioma); con esto se logró identificar información relevante para esta investigación, por lo tanto utilizamos algunas fases del método PRISMA, creando un diagrama de flujo, incluyendo 4 fases del método, las cuales están distribuidas de la siguiente forma; identificación (Número de artículos u investigaciones encontradas, criterios de selección), selección (Número total de registros o citas duplicadas y documentos sin acceso), elegibilidad (Exclusión por descriptores en el título y/o resumen y se determinó el total de artículos e investigaciones completos analizados).

Identificación.

De acuerdo a los criterios de búsqueda establecidos, se tuvieron en cuenta comandos utilizados en los sitios de búsqueda, tales como: Redalyc, Scielo, Science Direct y Dialnet, empleándose los descriptores en español de “Clima organizacional” AND “satisfacción laboral”, “Liderazgo” AND “Clima organizacional”, “Liderazgo organizacional” AND

“Cambio organizacional”, “Liderazgo” AND “Recursos humanos”, “Liderazgo” AND “Gestión organizacional”, “Liderazgo positivo” AND “Organizaciones”, “Liderazgo” AND “Salud organizacional”, “Bienestar laboral” AND “Clima organizacional”, “Estilos de liderazgo” AND “Satisfacción laboral”, “Habilidades sociales” AND “Organización”, “Liderazgo” AND “Satisfacción laboral”, “Liderazgo” AND “Dinámica organizacional”, “Liderazgo” AND “Cultura organizacional”, “Liderazgo” AND “Productividad empresarial”, “Liderazgo” AND “Gestión humana empresarial” y “Influencia” AND “Liderazgo” AND “Organizaciones”. Dicha cobertura de búsqueda permite el acceso a todo tipo de documentos, reportes, resúmenes, informes científicos, capítulos de libros, libros, ponencias y artículos de diferentes países con sus respectivos idiomas; en el rango establecido entre el 2015 y el 2019, como criterio de búsqueda, recopilando información clave de universidades, páginas de revistas, bases de datos, repositorios y bibliotecas virtuales.

Selección.

Se utilizaron algunos criterios del método PRISMA que permitieron determinar cuatro fases para asegurar la veracidad, organización y soporte científico de la información; en primera instancia encontramos la de identificación (Número de artículos encontrados), competen a la organización de la información de los documentos por año, país, título, fuente, nombre del artículo, y que a su vez fueran artículos netamente en español, accediendo a información de diferentes países a nacional e internacionalmente, con un total de 186,885 documentos generados entre publicaciones y artículos científicos respectivamente. Posteriormente encontramos la fase de selección (Número total de registros o citas duplicadas y documentos sin acceso), se realizó un filtro para omitir aquellos estudios que no correspondían a los criterios de búsqueda, o en su defecto, repetidos, con un total de 509 archivos en la base de estudio esta es la fase elegibilidad (Exclusión por descriptores en el título y/o resumen y se determinó el total de artículos completos analizados). La última etapa es la inclusión donde se tomaron en cuenta palabras claves como liderazgo, clima organizacional, habilidades sociales, satisfacción laboral, rendimiento y desempeño, siendo estos conectores de utilidad para la relación documental del tema de estudio, con respecto al título de los artículos y sus resúmenes, generando así,

un total de 50 documentos idóneos, siendo ellos los seleccionados mediante la ley de Pareto como criterio de selección de los documentos.

Finalmente, se puede concluir que el estudio cumple con los criterios de estudio cualitativo donde la veracidad científica se encuentra ajustado bajo los principios de credibilidad, auditabilidad y transferibilidad de la información (Guba y Lincoln, 1989, citado por Salgado, 2007, p. 74). De esta forma se tuvo en cuenta el análisis y el proceso de interpretación de los resultados así:

- Creación de una base de datos cuya información permite la identificación (Ficha bibliográfica) de los documentos consultados, teniendo en cuenta el tipo de documento, el autor, el título del documento, año de publicación, país del cual proviene la investigación, el sitio de publicación, el resumen, el Doi (Digital Object Identifier, siendo una forma de identificar un objeto digital) y la cita de los respectivos documentos.
- Aplicabilidad del filtro de procesamiento de duplicados por título en Excel para descartar posibles documentos repetidos
- Selección detallada del título en relación con las palabras claves, efectuando un proceso de identificación por similitud de palabras en el resumen y el título de cada documento.
- Agrupación de los documentos por fuente, teniendo en cuenta en dónde se presentan mayores publicaciones, permitiendo realizar una clasificación por frecuencia acumulada
- Por último, la aplicabilidad de la ley de Pareto, regla que permite observar el 80/20 siendo el 20% lo esencial de la muestra documental y el 80% un ejemplar que es más preciso en la aproximación de la muestra.

Extracción y análisis de la información.

La muestra estuvo conformada por 509 artículos, de los cuales fueron escogidos 50 artículos de los diferentes países de Latinoamérica como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, México y Venezuela que en su mayoría son países que cuentan con diferentes fuentes de información e investigación, y que a su vez cumplen con

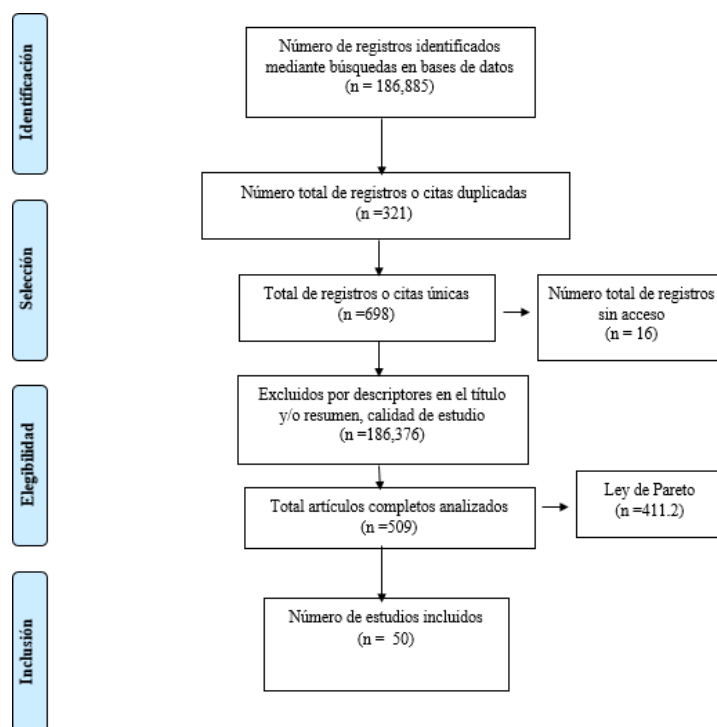
los criterios de inclusión y de búsqueda a profundidad, aplicabilidad y utilidad; según Geertz (1973) y Denzin (1989), citados por Krause (2011, p. 12) denominan así el criterio tradicional de “Validez”, cuya densidad alude a la inclusión de información detallada, en este caso, a un total de 509 documentos como base del estudio, se realizó una selección final donde se escogieron 50 artículos viables para esta investigación, se realizó un análisis de datos con variables como metodología, tipo de investigación, hallazgos, aportes teórico/empírico y principales resultados. Los artículos científicos estaban en formato PDF entre los años 2015 y el 2019.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos teniendo en cuenta algunos de los principios de la metodología prisma y la ley de Pareto (Figura 1).

Figura 1

Fases de la Revisión Sistemática



Nota: Elaboración propia.

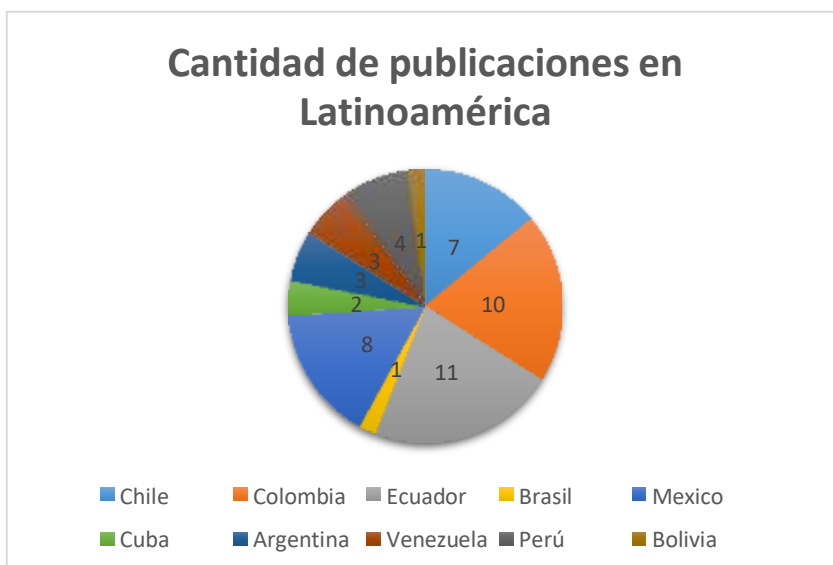
Mediante el modelo de revisión documental de artículos se encontró 186.885 documentos, al aplicar la metodología prisma y la ley de Pareto se delimitó la muestra a 50 documentos revisados. Sus contenidos yacen en repositorios y revistas académicas electrónicas, que han hecho parte de lo propuesto anteriormente sobre el análisis de la información.

Caracterización:

La caracterización de los documentos se realizó en diferentes etapas, los buscadores académicos permitieron seleccionar los ítems, es por esto que fue más fácil clasificar cada aspecto, con ello se obtuvo resultados sobre los principales países, metodologías, tipo de instrumento, años y bases de datos donde más se tiene en cuenta el liderazgo y el clima organizacional como factor predominante dentro de una empresa. A continuación, se presenta a través de figuras y tablas de los resultados de la caracterización.

Figura 2

Cantidad de Publicaciones en Latinoamérica.

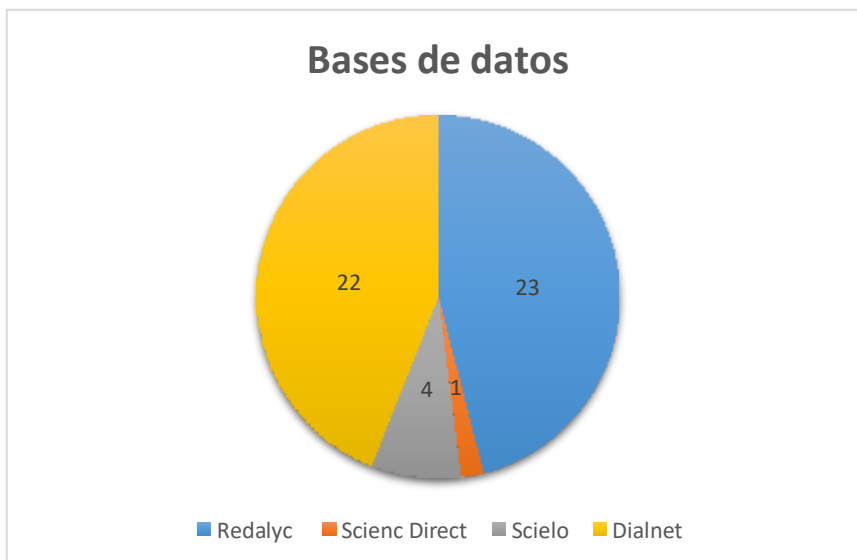


Nota: Elaboración propia.

Según la figura 2, referente a los resultados de la cantidad de publicaciones por país, se observa que Ecuador ha publicado la mayor cantidad de documentos de interés referente al liderazgo con un total de 11 veces y, por último, Brasil y Bolivia con 1 documento publicado cada uno siendo en su mayoría artículos de países latinoamericanos de gran potencial y crecimiento los que incorporan en sus investigaciones la importancia del liderazgo dentro del ámbito organizacional.

Figura 3

Bases de Datos

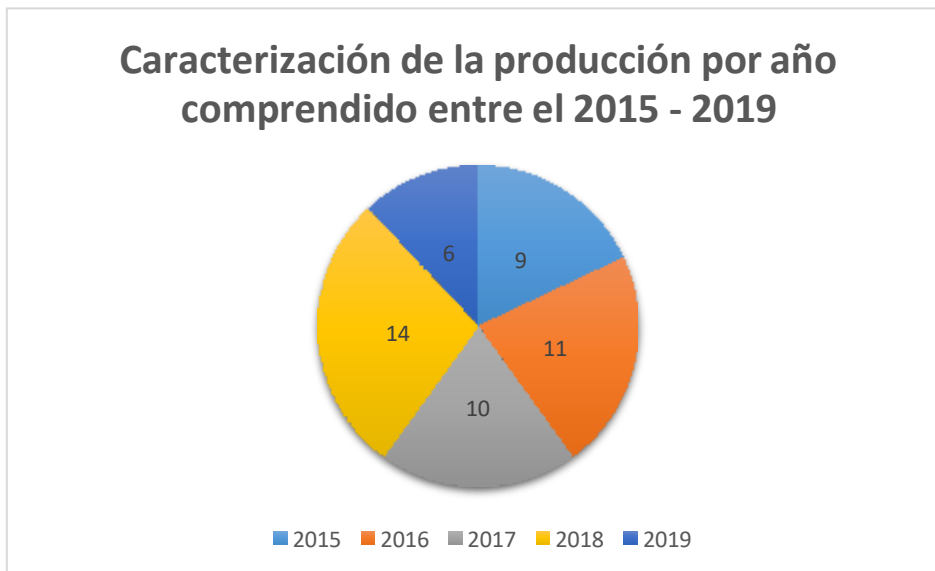


Nota: Elaboración propia.

Los documentos y artículos científicos encontrados permiten clasificar las bases de datos evidenciando que: Redalyc fue la base de datos donde más se encontró información con un total de 23 documentos, seguido de Dialnet con el total de 22 documentos, Scielo 4 documentos y finalizando con Science Direct con 1 documento encontrado.

Figura 4

Caracterización de la Producción por Año Comprendido Entre el 2015-2019 Elaborados Dentro del Estudio.

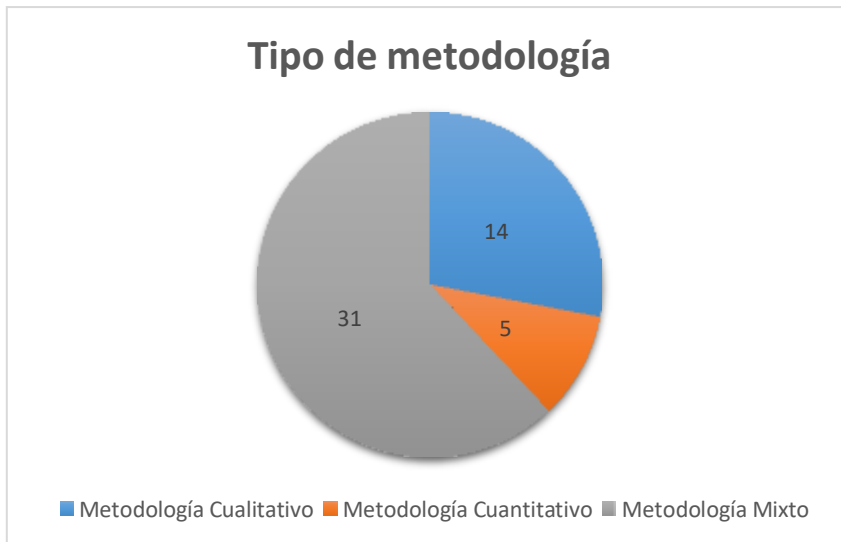


Nota: Elaboración propia.

Al indagarse por la producción científica de material documental por año se evidencia que, en el año 2018, fue el año con más publicaciones encontradas con un total de 14 documentos, seguido del año 2016 con 11 documentos, el año 2017 con 10 documentos, el año 2015 con 9 documentos y finalizando con el año 2019 con sólo 6 documentos.

Figura 5

Caracterización del Tipo de Metodología.



Nota: Elaboración propia.

Según la información recolectada se puede observar que la metodología más utilizada en las investigaciones previas es de corte mixto con un total de 31 documentos, seguido de metodología cualitativa con un total de 14 documentos, y finalizando con la metodología cuantitativa con 5 documentos.

Figura 6

Tipo de Instrumento Utilizado.



Nota: Elaboración propia.

La revisión documental arroja diez instrumentos utilizados en las diferentes investigaciones relacionadas con el liderazgo y el clima organizacional, entre ellos podemos evidenciar que los cuestionarios son el instrumento más utilizado con un total de 13 veces referenciado, seguido de las encuestas con un 11%, la revisión documental con un 9%, las escalas y entrevistas con un 4%, el estudio de caso con un 3%, la revisión sistemática y revisión histórica con un 2% y concluyendo con la observación y el inventario de prácticas con 1%.

Tabla 1*Análisis de la Información de los 50 Artículos*

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional	“Experimentar emociones positivas ayudaría a construir recursos que luego tendrían un impacto en la satisfacción vital” (Fredrickson et al., 2008 citado por Veloso-Besio et al 2015 p. 7). “Las HHSS, por su parte, contribuyeron al incremento de la satisfacción vital al fortalecer los vínculos personales cercanos, los cuales resultan en una de las fuentes de mayor satisfacción, ya que actúan como redes de apoyo para las personas” (Cuadra-Peralta et al., 2012 Veloso-Besio et al 2015 p. 7). Asimismo, “las HHSS favorecen las relaciones interpersonales exitosas y éstas impactarían en la satisfacción vital” (Segrin y Taylor, 2007 Veloso-Besio et al 2015 p. 7).	Kluemper et al (2009 Veloso-Besio et al 2015): La satisfacción laboral también evidenció un aumento estadísticamente significativo. Este hallazgo va en la misma dirección que los reportados por los autores citados en la introducción, quienes encontraron que la práctica de experiencias subjetivas, como el optimismo, tiene un impacto sobre la satisfacción laboral, debido a las funciones explicativas del optimismo (p. 7).
Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa chicken king de trujillo, 2018	Se logró determinar la relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los empleados en la empresa Chicken King de Trujillo, en donde, además, se observa que, el valor de la prueba Rho de Spearman (= 0.726) se estableció que es altamente significativo ($p < 0.01$), (Tabla 7). Esto indica que “las habilidades directivas de los jefes se relacionan con la satisfacción laboral de los empleados en empresa Chicken King de Trujillo en el año 2018” (Moreno-Baquedano y Wong-Aitken, 2018 p. 15).	El estudio permitió visualizar que, los empleados de la empresa Chicken King de Trujillo, presentan niveles bajos y muy bajos de satisfacción laboral. Lo anterior, corrobora los resultados obtenidos en estudio de (Arias & Arias, 2014), donde confirma la hipótesis, que “el clima organizacional y la satisfacción laboral se han relacionado moderadamente, pero no de manera significativa” (Moreno-Baquedano y Wong-Aitken, 2018 p. 15).

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas	<p>Gonzales-Reyes et al (2018):</p> <p>Con respecto al liderazgo, la información registrada en las entrevistas y encuestas permiten señalar que 72% de la población consideró que no se mantiene un buen liderazgo en la empresa; mientras que un 24% consideró que el liderazgo es parcialmente bueno, solamente un 4% lo consideró bueno (p. 6).</p>	<p>Gonzales-Reyes et al (2018):</p> <p>La falta de un buen liderazgo trae como consecuencia que los empleados entiendan las instrucciones a su manera, afectando el resultado de las metas y de los objetivos propuestos en la organización (p. 6).</p>
Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza	<p>Valle-Alvarez et al (2017):</p> <p>La cultura organizacional es el conjunto de presunciones básicas que caracteriza a una organización, por medio de la cual esta enfrenta a factores internos o externos y que de alguna manera es enseñada, aprendida y aceptada por un grupo de individuos en una organización (p. 18).</p>	<p>Valle-Alvarez et al (2017):</p> <p>Una organización puede mostrar una cultura dominante, así como subculturas en algunas áreas o secciones. Se considera que la cultura de una organización tiene un impacto directo sobre su efectividad y rendimiento. La cultura y estructura tendrían un impacto directo en los procesos de cambio organizacional, de hecho una de las tipologías de cambio relaciona a estos dos factores como determinantes para generar una diferenciación competitiva, paradójicamente, los estudios reconocen a la cultura predominante, así como a la estructura mecanicista particularmente, como limitantes poderosos del cambio organizacional (p. 18).</p>
El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials	<p>De La Garza-Carranza et al (2018):</p> <p>Existe una fuerte relación entre la inteligencia emocional y el autoliderazgo, siendo uno de los factores clave el uso de las emociones para fijar los objetivos, así como la</p>	<p>De La Garza-Carranza et al (2018):</p> <p>Para fomentar el autoliderazgo a través de la inteligencia emocional es necesario considerar aspectos básicos, como la conciencia en la forma de relacionarse (p. 12).</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
	apreciación de las emociones propias y las de los demás (p. 2).	
Liderazgo en los equipos deportivos: Qué pueden aprender los directivos de empresas de los grandes deportistas	Blanco-Encinosa (2019): Afirman que ninguna empresa u organización puede lograr sus metas sin un nivel aceptable de compromiso y entrega por parte de sus miembros, directivos y trabajadores (p. 19).	Blanco-Encinosa (2019): Los directivos deben estudiar el comportamiento y las actitudes de los deportistas líderes, para identificar características, rasgos de carácter y de personalidad y métodos motivacionales a aplicar. Conocer profundamente su organización y a sus trabajadores y empleados es una de las vías más seguras de poder utilizar adecuadamente el capital humano disponible (p. 19).
El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas	Rojero-Jimenez et al (2019): Identifican la importancia del Laissez faire, ya que es una forma particular de liderar, pues habla de un líder que deja en libertad a sus seguidores de realizar sus labores como mejor crean conveniente (p. 19).	Se resalta la relación entre la motivación inspiracional y el atributo de contribución al grupo, esto significa que “en la medida que el líder motive a los seguidores a través de la visión compartida” (Senge, 1990), estos desarrollarán un mayor espíritu de equipo, lo que fomenta un mejor desempeño en el logro de los objetivos organizacionales (Rojero-Jimenez et al 2019 p. 20).
Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos.	Acosta-Prado et al (2015): Los resultados sugieren que no existe una relación directa entre la esperanza y las prácticas de liderazgo (p. 2).	Acosta-Prado et al (2015): En cuanto a liderazgo transformacional las cinco prácticas de liderazgo objeto de estudio fueron validadas y muestran una relación significativa lo que indica que el liderazgo transformacional es una variable latente que

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales.	García-Solarte (2015): Se logró identificar que los elementos que intervienen dentro del proceso de liderazgo son el ambiente, la situación específica, el líder, la organización, los seguidores, la estrategia, los resultados, el cliente y la comunidad y la comunicación (p. 3).	se debe considerar para estudios organizacionales (p. 18). García-Solarte (2015): La investigación permite concluir que el ejercicio del liderazgo no es una labor exclusiva del líder, sino que también intervienen una serie de dimensiones que permiten garantizar que se visualice el liderazgo como un todo, desde las características del ambiente hasta la influencia que se tiene sobre los clientes y la comunidad (p. 2).
Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos.	Omar et al (2016): Los líderes transformadores influyen sobre la IDO de los trabajadores a través de la confianza que generan (p. 2).	Omar et al (2016): Es importante tener en cuenta que la flexibilidad laboral amplifica tales relaciones de confianza, y con ello se genera un bienestar emocional (p. 2).
Percepciones sobre liderazgo.	Sanchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015): Los directivos de las Instituciones Formadoras de docentes del estado de Durango presentan percepciones similares con relación al ejercicio del liderazgo (p. 10).	Sanchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015): También se coinciden en que la práctica del liderazgo demanda un conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permitan al líder ganarse el reconocimiento de sus seguidores (p. 10).
Liderazgo en organizaciones venezolanas	Loaiza y Pirela (2015): Se encuentra una tendencia a requerir líderes más fortalecidos y orientados a la competitividad (p. 19).	Loaiza y Pirela (2015): Los líderes también deben tener una visión transformadora y ser promotores de confianza, de

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas.	<p>Hincapié-Montoya et al (2018):</p> <p>La investigación demuestra que los rasgos del liderazgo transformacional conformado por carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada influyen positivamente en el proceso de mejoramiento continuo de pequeñas y medianas empresas colombianas (p. 15).</p>	<p>participación, de conocimiento y de actitud favorable, traducida en optimismo (p. 19).</p> <p>Hincapié-Montoya et al (2018):</p> <p>Los líderes pertenecientes a los equipos de mejoramiento continuo de las organizaciones que posean las características del liderazgo transformacional podrán influir más positivamente en el sostenimiento del proceso de mejora continua (p. 15).</p>
Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México).	<p>Pedraza-Melo et al (2015):</p> <p>Se observó en este estudio que las cinco dimensiones del IPL (desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón), están presentes en las prácticas de liderazgo de la gerencia comercial de las empresas analizadas, en Tamaulipas, México (p. 14).</p>	<p>Pedraza-Melo et al (2015):</p> <p>En futuras investigaciones es pertinente estudiar la relación del liderazgo con variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, la ubicación dentro de la estructura organizacional, la eficacia y desempeño de las empresas, las cualidades y rasgos del líder, los estilos de liderazgo, solo por mencionar algunos factores que podrían potenciar la efectividad del liderazgo que ejercen los gerentes al frente de las pequeñas y medianas empresas (p. 15).</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios.	<p>Durán-Gamba y Castañeda-Zapata (2015):</p> <p>De esta manera, desde la perspectiva de los directivos, se puede interpretar que, si el nivel de liderazgo transaccional del líder se incrementa, la expresión de la conducta de compartir conocimiento de los seguidores también se vería fortalecida y viceversa (p. 15).</p>	<p>Durán-Gamba y Castañeda-Zapata (2015):</p> <p>De acuerdo con los resultados de la investigación, tanto desde la perspectiva de los líderes como de los colaboradores, existe una relación entre liderazgo transaccional y la conducta de compartir conocimiento, dado que encontró apoyo estadístico para la hipótesis (H2) que así lo proponía (p. 11).</p>
Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana.	<p>Palafox-Soto et al (2019):</p> <p>A través del proceso sucesorio se traspasa la dirección del negocio a una nueva persona (p. 12).</p>	<p>Palafox-Soto et al (2019):</p> <p>El tipo de liderazgo no se genera por herencia, sucesión o tradición (p. 12).</p>
Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera.	<p>Bernal-González et al (2018):</p> <p>Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante para esta empresa es el transaccional y que la relación positiva con las variables de resultado se genera, en contraste, con el liderazgo transformacional (p. 2)</p>	<p>Bernal-González et al (2018):</p> <p>La colaboración de un líder debe de ser siempre en sentido bidireccional, donde no sólo se busque el bienestar de la compañía sino también del personal que la conforman (p.14).</p>
El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MIPyMES de la Ciudad de Durango, México	<p>Gómez-Romero (2016):</p> <p>Al líder entrenador le preocupa que su empresa tenga un desempeño óptimo (p. 13).</p>	<p>Gómez-Romero (2016):</p> <p>Un líder entrenador busca capacitar al personal que contrata, lo hace de manera personal sin una metodología definida y, establece las formas y los límites de cómo hacer las actividades (p. 13).</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del cesar - Colombia.	<p>García-Pallares et al (2017):</p> <p>La caracterización de los mecanismos para verificar las habilidades gerenciales de segunda generación en empresas del sector palmicultor, presentan que el entrenamiento corporativo se encuentra por debajo de la media (p. 17).</p>	<p>García Pallares et al (2017):</p> <p>Se concluye que las empresas palmicultoras deben aumentar la motivación como factor que permite que las personas actúen de determinada manera, alcanzando el cumplimiento de las metas. De igual forma se detectó que los procesos de producción de estas empresas requerirán encaminarse hacia el logro de algo nuevo y significativo, considerando que estas parten de información conocida para resolver algún conflicto presente (p. 18).</p>
Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas.	<p>Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016):</p> <p>Se han definido 3 estilos de liderazgo que representan cualidades y características personales de los gerentes, analizando cómo los líderes utilizan su influencia en la gestión de sus empresas, basándose en un enfoque centrado en los rasgos del líder, analizando cómo lleva a cabo sus funciones (p. 9).</p>	<p>Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016):</p> <p>Este estudio permitió percibir las diferentes condiciones que se suscitan en cada tipo de liderazgo, permitiendo coincidir con lo planteado por Kuivalainen et al. (2004) y Knight (2001) quienes señalan que “los factores asociados con el liderazgo afectan el desempeño exportador” (p. 9).</p>
La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile.	<p>Rodríguez-Ponce et al (2017):</p> <p>Los estilos de liderazgo tienen una relación con el desempeño de los equipos de dirección intermedia (p. 11).</p>	<p>Rodríguez-Ponce et al (2017):</p> <p>En esta muestra, el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño de los equipos de dirección intermedia. La evidencia, con carácter aproximativo de esta investigación, revela que una variación de punto porcentual en este estilo de liderazgo transformacional</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas	Zapata-Rotundo et al (2016): La conclusión que el rasgo predominante de la alta gerencia con relación a la manera en que se toman decisiones en las empresas examinadas se corresponde principalmente al del líder transformacional (p.17).	implica una variación en el mismo sentido de 0,253 puntos porcentuales en el desempeño de los equipos (p. 11). Zapata-Rotundo et al (2016): Las decisiones estratégicas tienden a ser centralizadas en los niveles superiores de la estructura de la organización, aunque se esté en presencia de un gerente que motive (p. 17).
Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata	Silva-Peralta et al (2016): El liderazgo ejercido por los voluntarios presenta características tanto transformacionales como transaccionales (p. 11).	Silva-Peralta et al (2016): Se encontraron niveles altos en las dimensiones motivación inspiracional, influencia idealizada como comportamiento y dirección por excepción activa (p. 11).
El liderazgo en la implementación de una cultura ecoeficiente en las organizaciones	Zapata-Garza et al (2018): Lo que se ha podido deducir es que las organizaciones requieren de un liderazgo eficaz para que sean conducidas en el proceso, creando estrategias internas (trabajo en equipo en proyectos que impacten la protección al ambiente) para motivar el comportamiento del personal en pro de la cultura ecoeficiente de la empresa y se vaya alcanzando la madurez de una cultura ecoeficiente compenetrada con la cultura organizacional (p. 9).	Zapata-Garza et al (2018): En este artículo se evidencia la influencia del liderazgo transaccional / transformacional en la implementación de la cultura ecoeficiente en un trabajo de campo. Sin embargo, existen áreas de oportunidad para ver el efecto de otras variables independientes (remuneración, promoción, el ambiente laboral, entre otras) en la implementación de este tipo de cultura, incluso ver cómo influyen otros tipos de liderazgo (p. 9).

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder	Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) Estos autores llegaron a la conclusión que “la falta de relación del liderazgo transformacional y el bienestar psicológico en el estudio motivación que transmiten los jefes no sea suficiente como para inspirar a los empleados en relación con su propósito vital” (p. 7).	Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) El estudio permitió confirmar que el “liderazgo transformacional se encuentra asociado de manera importante a la satisfacción laboral” (p. 8). Por lo tanto, tomaron como referencia la sugerencia de Pillai, Scandura, et al. (1999 citado por Perilla-Toro y Gómez-Ortiz 2017) de que “los valores culturales pudieran influir de tal forma la percepción de los comportamientos de los líderes como para que no se presentara dicha asociación” (p. 8).
Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú	Castillo-Saavedra et al (2019): El liderazgo involucra la dependencia e interacción entre dos actores: el director del establecimiento de salud y los empleados, quienes establecen una relación de doble canal, asumiendo compromiso e identificación con su puesto laboral y con el propósito de trabajar en equipo, para obtener resultados (p. 3).	Castillo-Saavedra et al (2019) “El liderazgo transformacional implica producir cambios sustantivos mediante la motivación, estimulación intelectual y la consideración individual” (p. 4) Además, Castillo-Saavedra et al (2019): Los líderes transformacionales influyen en las percepciones de los empleados, respecto a sus posibles ideales y en alterar las condiciones centrales de trabajo (control y autonomía de los empleados), calidad de servicio, cambios en la visión, la estrategia y la cultura (p. 4).
Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de	Liderazgo como la “Capacidad de reflejar la voluntad del líder en los dirigidos e inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación” (Moore, 1927 citado por Coca-Herbas 2017 p. 4).	El liderazgo Coca-Herbas (2017) “Incide de sobremanera en el desarrollo de una organización, así como el ambiente laboral e individual” (p. 2). Coca-Herbas (2017):

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba		El liderazgo transformacional es una de las últimas tendencias en lo que se refiere al liderazgo y se enfoca en la relación líder – seguidor, la relación que posee con la teoría de los rasgos del liderazgo es que el líder debe poseer ciertas características para poder desarrollar una mejor relación con los seguidores (p. 17).
El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía	<p>Pilligua-Lucas, y Arteaga-Ureta (2019) En su investigación concluyeron que el:</p> <p>Clima laboral agradable para el personal que labora en las empresas, pues influye enormemente en sus resultados, que están relacionados lógicamente con la producción y productividad de la organización, donde se debe contar con una comunicación fluida al margen de los niveles de jerarquía, colaboración entre empleados, autonomía, y liderazgo con proyección de los directivos; derivándose consecuentemente resultados prósperos para cualquier organización (p. 23).</p>	“Las organizaciones en su direccionamiento estratégico deben ofrecer al talento humano un clima laboral adecuado, que tenga las garantías necesarias para que el individuo pueda desenvolverse en sus actividades y produzca lo mejor de sí” (Giraudier, 2004 citado por Pilligua-Lucas, y Arteaga-Ureta 2019 p. 23).
Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana	<p>Barros (2014 citado por Armijos 2018):</p> <p>El trato justo, el interés por los demás, las buenas decisiones y el buen carácter son rasgos fundamentales para que una empresa sea mejor y que no carezca de Comunicación; por lo tanto, esto ayuda a mejorar la calidad del trabajo, ya que</p>	<p>Armijos (2018) “La principal cualidad de un líder es la comunicación, ya que es el único capaz de influenciar en los trabajadores, si no hay comunicación en una entidad, entonces no habrá seguidores, liderazgo, ni objetivos a favor de la empresa” (p. 3).</p> <p>Groon (2003 citado por Armijos 2018) Señala “Que es importante recalcar que varias personas que ocupan un cargo pueden obtener el papel de líder, ya que el</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Estilos de liderazgo con tendencia al acoso laboral (Mobbing).	<p>un buen líder debe ser la guía principal y tener buenas estrategias (p. 2).</p> <p>López et al (2016) Exista:</p> <p>Clima de pacífica convivencia en el ambiente laboral, basado en la colaboración y el respeto; a través del buen trato, del reconocimiento de méritos, de la apropiada comprensión y la oportunidad de progreso, estos deben ser propósitos gerenciales visualizados como una inversión estratégica, factores claves para la consecución de los objetivos organizacionales, con el propósito de garantizar la sustentabilidad y sostenibilidad (p. 2).</p>	<p>liderazgo es trabajar en armonía, compartiendo conocimientos e iniciativas con el grupo de equipo o de trabajo” (p. 8).</p> <p>López et al (2016):</p> <p>Se puede inferir que, si bien no existe una correlación directa entre estilo de liderazgo y percepción de acoso, es importante que cada uno de los líderes identifique plenamente el momento de evolución de los equipos y de esta manera establecer el estilo de liderazgo propicio (p. 6).</p> <p>Estos autores manifiestan la importancia de la comunicación y atención en los procesos de interacción de los grupos en las organizaciones.</p>
La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional	<p>“El tipo de liderazgo y las habilidades de comunicación y gestión de los agentes del cambio son fundamentales para reducir considerablemente la resistencia al cambio generada entre los miembros de la organización” (Quirant y Ortega, 2006 citado por Ferrer-Dávalos 2015 p. 2); asimismo, “la cultura y el clima interno de la organización juegan un papel relevante para propiciar cualquier intento de cambio” (Cújar 2013 citado por Ferrer-Dávalos 2015 p. 2).</p>	<p>“Los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos son dos importantes vías de interacción entre la organización y sus miembros” (Pons y Ramos, 2012 citado por Ferrer-Dávalos 2015 p. 3).</p> <p>Pons y Ramos (2012 citado por Ferrer-Dávalos 2015):</p> <p>El líder tiene una gran influencia y responsabilidad en la implementación de cualquier proceso de cambio organizacional; en los análisis de relación entre el clima de innovación y los estilos de liderazgo, se sugiere por ejemplo que un liderazgo inspiracional que</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
<p>Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento.</p>	<p>“Se puede comprender que el liderazgo transformacional es el de mayor aporte a las organizaciones, en las cuales sus objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para obtener mayor competitividad” (Vásquez, 2013 citado por Pico y Coello 2018 p. 5)</p>	<p>apunte a que los empleados asuman y cumplan una misión, hace que se genere la autoconfianza suficiente como para defender las nuevas ideas y se propicie su desarrollo (p. 3).</p> <p>Villacreces (2013 citado por Pico y Coello 2018):</p> <p>El liderazgo y, su influencia en el desarrollo de habilidades del talento humano, existen autores, dichos estudios están basados en cuatro enfoques que describen las características esenciales de un líder. En la Teoría de los Rasgos, se puede enumerar algunas características genéricas de personalidad, inteligencia, aptitudes y habilidades que poseen los líderes (p. 2).</p> <p>“las Teorías Conductuales que basan su estudio en los en la revisión de personalidades concretas de buenos líderes en contraste con líderes que carecen de efectividad” (Villacreces, 2013 citado por Pico y Coello 2018 p. 2).</p>
<p>Liderazgo positivo y compartido</p>	<p>Goleman aportó el enfoque de la influencia de la inteligencia emocional al desarrollo del liderazgo compartido. El líder más eficaz sería aquel que se sirve de los seis estilos de liderazgo en función del contexto, de la situación y del momento del desarrollo de la organización</p>	<p>Fernández (2015):</p> <p>El liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar el rumbo y ejercer influencia sobre personas distribuidas en todos los niveles de la organización escolar más que un conjunto</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación.	Modelos de liderazgo positivo, cuya coincidencia teórica está vinculada al modo en cómo los líderes estimulan y tratan de mantener unos niveles de rendimiento optimizado, en sus seguidores, a través del fomento de comportamientos virtuosos y eudemónicos (Cameron y Plews, 2012).	de atributos y características personales en la cúspide de la organización (p. 14-15). La revisión cualitativa de las teorías del liderazgo de Dinha et al., (2014 citado por Blanch et la 2016) permitió categorizar dos grandes grupos, “las teorías establecidas y las emergentes. En el caso de las teorías emergentes las conceptuadas como teorías de orientación ética o positiva han sido las más analizadas” (p. 1).
Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral	El líder desempeña un papel clave en la satisfacción laboral, destacando varios estilos de liderazgos que se han descrito desde el marco de las empresas y organizaciones contemporáneas. Los estilos de liderazgo se han clasificado en varios tipos de los cuales los más conocidos o estudiados son los autocráticos y democráticos (Lewin, Lippit, & White, 1939) y transformacional y transaccional (Bass, 1985).	(Amundsen y Martinsen, 2014 citado por Guerrero-Bejarano et al., 2018). Estos investigadores estudiaron: El efecto del <i>acuerdo entre el yo y el otro</i> , en el empoderamiento del liderazgo sobre la efectividad del líder, la satisfacción del trabajo y la intención de rotación con una muestra de 50 líderes municipales de noruega. Los resultados obtenidos demuestran que los líderes que sobrestimaron su empoderamiento en liderazgo tienen subordinados con una menor satisfacción en el trabajo y una alta intención de rotación del trabajo (p. 5).

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Incidencia del Liderazgo Situacional en el Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados de la ESPAM	<p>López (2011 citado por Álava-Rade y Vega-Chica 2017):</p> <p>Las organizaciones en la actualidad reconocen y valoran el aporte de cada uno de los empleados, ya que entienden que el éxito o fracaso de la empresa no será de ésta como un ente individual, sino un éxito o fracaso colectivo, del conjunto de personas que la conforman (P. 1)</p>	<p>“La idea es que el líder sepa claramente cuáles son las habilidades personales, sociales y técnicas de cada uno y, en esa medida, potenciarlas en el lugar, tarea o cargo más idóneo, para alcanzar los resultados” (Guerrero, 2013 citado por Álava-Rade y Vega-Chica 2017 p. 3).</p> <p>“Los altos niveles de liderazgo y satisfacción hallados permiten concluir que existe una clara relación entre estos dos factores, por lo cual la hipótesis de la presente investigación se cumple” (Álava-Rade y Vega-Chica 2017 p. 19).</p>
Liderazgo y satisfacción laboral en la Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote	<p>Mino-Asencio y Zavaleta-León (2016):</p> <p>Los líderes poseedores de inteligencia emocional son apreciados por sus coetáneos debido a su habilidad para asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros. Es decir, son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, interpretar los sentimientos más íntimos de los demás y mantener relaciones de una manera fluida (p. 11).</p>	<p>Hersey y Blanchard (1998 citado por Mino-Asencio y Zavaleta-León 2016) no existe un:</p> <p>Estilo de liderazgo óptimo. Por el contrario, el estilo dependería directamente del nivel de preparación, también denominado nivel de madurez de los seguidores en los que el líder pretende influir, a fin de lograr la consecución de objetivos; por tanto, la satisfacción laboral está muy relacionada con el tipo de supervisión, comunicación, autonomía y liderazgo en las autoridades de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (p. 11).</p>
<u>La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su</u>	<p>Guerrero-Bejarano (2016):</p>	<p>“El liderazgo por otro lado es la capacidad que tienen los gerentes o jefes para influir sobre sus equipos de</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
efecto en el compromiso organizacional	El liderazgo es definido como el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos, y al líder como la persona que organiza exitosamente a estos colaboradores para conseguir metas específicas, el logro excepcional de un gran líder es de tipo social y humano (p. 1).	trabajo y conseguir los objetivos propuestos” (Bass, 1999 citado por Guerrero-Bejarano 2016 p. 1)
Liderazgo e Inteligencia Emocional	<p>La relación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transaccional ha sido revisada ya por múltiples autores (Ashkanasy & Tse, 2000; Friedman, Riggio, & Casella, 1988; George, 2000 citado por Nájera 2016)</p> <p>Los cuales indican que líderes con alto desarrollo de inteligencia emocional, son mejores en el manejo de las emociones de sus empleados, haciendo que estos se comporten de manera eficiente en la consecución de objetivos y tengan un mayor nivel de satisfacción por el trabajo (p. 3)</p>	<p>Conger (1988 citado por Nájera 2016) señala:</p> <p>Líder carismático puede tener un impacto inusual en algunos miembros del equipo, haciendo que estos tengan una voluntad incuestionable a obedecer instrucciones de su líder, adicionalmente el mismo autor que la capacidad que el líder tiene la capacidad de gestionar las emociones de sus seguidores y logra crear y comunicar una visión sobre la organización (p. 3).</p>
El Liderazgo en el clima empresarial Mao Underaction EC del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua	<p>Gonzales-Reyes et al (2017):</p> <p>El Factor liderazgo potencia el compromiso de sus subordinados con la visión y misión propuesta por la empresa, lo cual hoy día trasciende fronteras, concepto el cual es muy necesario de tener presente en estos tiempos difíciles, ya que la esencia de este concepto trasmite a sus seguidores sensaciones de empoderamiento, delega autoridad y forma nuevos líderes, hace énfasis en la</p>	<p>En la Teoría del liderazgo transformacional y transaccional de Bass et al (1994 citado por Gonzales-Reyes et al 2017) los cuales definen que “El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés del bienestar del grupo”</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Desarrollo de las capacidades dinámicas para la implementación de cambios organizacionales	resolución de problemas y un buen uso de razonamiento (p. 3). “Se evidencia, que la principal regularidad en la dirección y el pensamiento organizativo en las últimas dos décadas ha sido el cambio organizacional y la necesidad de acometerlo” (Smith 2011, Perlo 2011 citados por Pérez-Vallejo 2015 p. 2).	Según plantean (Adcroft <i>et al.</i> 2008 y Dalh 2011 citados por Pérez-Vallejo 2015): Los valores compartidos, las creencias y la cultura organizacional son características esenciales del capital humano para el éxito en la implementación de los cambios organizacionales y al tener un comportamiento favorable en la empresa estudiada se puede minimizar la resistencia al cambio para facilitar la gestión del cambio organizacional con el propósito de impulsarla al logro de mejores resultados (p. 11)
Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador	Koontz y Weihrich (2013 citado por Ortega-Naranjo et al 2018), definieron al liderazgo como “El arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo” (p. 2).	“La ecología de las organizaciones plantea que el medio ambiente incide en la sobrevivencia de estas. Significa, que las empresas que están dirigidas por líderes pasivos no tienen mayor influencia en los resultados corporativos” (Carroll y Hannan, 2000 citado por Ortega-Naranjo et al 2018 p. 2).

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización-Estudio de casos en el Campo de Gibralta	<p>Collante-Jiménez y Villanueva-Flores (2018):</p> <p>El liderazgo toma un papel fundamental. Se pasa de grupos de trabajo muy marcados por el descontento a grupos laborales que también necesitan sentirse queridos y bien tratados para rendir de una manera adecuada y satisfactoria, de cara a la consecución de los objetivos. (p. 2)</p>	<p>Chiavenato (1999 citado por Collante-Jiménez y Villanueva-Flores 2018) “El estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 3). Sin embargo, cabe destacar que Ayaub (2011 citado por Collante-Jiménez y Villanueva-Flores 2018) afirmó que “los estilos de liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar en los miembros de la organización” (p. 3).</p>
Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo	<p>Judge et al. (2002 citado por Diez-Farhat y Sánchez, 2017) avanza aún más en “la literatura, proporcionando evidencia que algunos rasgos fueron consistentemente asociados con la emergencia del liderazgo” (p. 2). A pesar de que estos metaanálisis hicieron una contribución importante al conocimiento de Diez-Farhat y Sánchez, (2017) “la relación entre la personalidad y el liderazgo, no abordan la relación entre la personalidad y los estilos de liderazgo, como lo son el transformacional y transaccional” (p. 2).</p>	<p>Por ejemplo, Judge et al. (2002 citado por Diez-Farhat y Sánchez, 2017) realizaron un “metaanálisis que demuestra que el liderazgo estaba relacionado con varios factores específicos de la personalidad. Sus resultados revelaron que se asocian de forma moderada y positivamente con el liderazgo” (p. 2)</p>

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia	Díaz et al (2019) “Frente a la relación entre liderazgo transformacional y responsabilidad social, son varios los estudios recientes que han buscado confirmarla, y aunque existe cierta evidencia empírica y teórica, se hace preciso continuar fortaleciendo sus hallazgos” (p. 2).	Bass y Avolio (1994 citado por Díaz et al 2019) “El liderazgo transformacional se refiere a un conjunto de comportamientos del líder que transforman las necesidades de sus seguidores mediante la autorrealización, estimulando sus expectativas a niveles superiores” (p. 2). “La transformación se basa en la premisa de que el liderazgo transformacional fomenta el desarrollo de los empleados e incrementa los niveles de motivación y la moral de los seguidores” (Burns, 1978 citado por Díaz et al 2019 p. 2).
Influencia de la personalidad en el liderazgo.	Burns (1978) radica en la crisis actual de liderazgo, la que se manifiesta en la actual mediocridad e irresponsabilidad de los hombres y mujeres que se encuentran en posiciones de poder, teniendo en cuenta como punto de partida que los líderes están en el centro de las organizaciones depende de estos el éxito o el fracaso de las organizaciones (Jung & Sosik, 2002).	Medir los rasgos de personalidad la humanidad ha buscado múltiples métodos y agrupaciones, uso del modelo de cinco factores que fuera propuesto por Goldberg (2006). Este modelo delimita los rasgos claramente definidos de la personalidad en: (a) extroversión; (b) afabilidad o amabilidad; (c) diligencia y responsabilidad; (d) ajuste emocional; y (e) apertura a nuevas experiencias.
Calidad de liderazgo en la formación inicial	Martínez-Moreno et al (2016) “El liderazgo transaccional, se identifica por la permuta entre el líder y los miembros de su grupo, que lo reconocen como líder y aceptan su autoridad, pero a cambio él debe aportar recursos valiosos para el grupo” (p. 12)	Aguilar-Luzón et al (2007 Martínez-Moreno et al 2016) El estilo transformacional, se caracteriza por sobrepasar al anterior generando cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y obteniendo de estos un rendimiento más alto del esperado, además de un incremento de los niveles de satisfacción en el trabajo (p. 12).

Nombre del Artículo	Hallazgos	Aporte Teórico/ Empírico
El perfil del líder y el éxito en las empresas liderazgo Thatcher	“El liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas” (Bass B 1990 citado por Murrieta y Baño-Hifóng 2017 p. 3)	Salovey y Mayer (1990 citado por Murrieta y Baño-Hifóng 2017) definen la “Inteligencia emocional como “la habilidad monitorear sus propios sentimientos y emociones, y el de los otros, discriminando la cantidad de ellos y el uso de esta información para guiar sus pensamientos y acciones” (p. 3).
Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido	García-Martínez (2018)“El liderazgo que más se adecúa a las características propias de una comunidad profesional es el liderazgo distribuido” (p. 4). Debido a la creciente complejidad de la sociedad, la heterogeneidad del alumnado, así como todas las cuestiones burocráticas a las que el director debe hacer frente, éste es incapaz de asumir la función de líder único del centro (García-Martínez 2018 p. 4).	Hallinger y Heck (2010 citado por García-Martínez 2018) “han identificado al liderazgo como un factor clave en esta migración. Por definición, el liderazgo supone un ejercicio de influencia de uno o más personas (líder o líderes) sobre otros, en aras de conseguir algo” (p. 4).
La competencia de liderazgo en el grado de enfermería: Un análisis factorial de componentes principales	Rodríguez-Ávila et al (2017) “Un buen líder es capaz de trabajar tanto autónomamente como en grupo y de coordinarse con su equipo de trabajo propiciando un ambiente de trabajo crítico y responsable con respecto a la toma de decisiones” (p. 9).	(Cortés-González <i>et al.</i> , 2012 citado por Rodríguez-Ávila et al 2017) “El estilo de liderazgo viene determinado por una combinación entre orientación a la producción y focalización en los empleados a través de las relaciones interpersonales” (p. 3).

Nota: Con base en la revisión bibliográfica, se destaca tres aspectos fundamentales que contribuyen a la creación de nuestros resultados finales.

Fuente: Elaboración propia.

(Ver anexo 1)

Discusión

Al analizar la evolución que ha tenido el liderazgo en los diferentes sectores organizacionales a lo largo de los años, se encuentra que múltiples estudios, investigaciones y autores, tales como (Reyes et al., 2018) explican “La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas” (p. 4) dando como evidencia que el liderazgo es un aspecto sensible y prioritario en los diferentes entornos, con ello se concluye que mientras más liderazgo se ejerza en las organizaciones, más se potencializa el rendimiento y la eficacia de los seres humanos.

Algo fundamental a tener en cuenta es que el liderazgo se comprende desde dos perspectivas que definen este concepto: “La primera de ellas estudia al liderazgo como una posición de jerarquía dentro de una organización y la otra, analiza al liderazgo como un proceso de influencia social” (Helland y Winston, 2005 citado por Acosta et al., 2015, p. 40), a lo largo de la investigación se evidenció como estas dos perspectivas son fundamentales para potencializar las habilidades y fortalezas en una organización, a través de la innovación, transformación y la satisfacción de necesidades individuales y colectivas en la misma para ejecutar los objetivos de una empresa.

Con relación a la influencia del liderazgo en el clima organizacional se encontró distintas investigaciones y estudios que demuestran como el estilo del liderazgo aplicado por los jefes afecta el desempeño de sus empleados (Politis, 2002, Thamrin, 2012). “Se evidencia que la principal regularidad en la dirección y el pensamiento organizativo en las últimas dos décadas ha sido el cambio organizacional y la necesidad de implementarlo” Smith y Perlo (2011 citados por Pérez-Vallejo, 2015, p. 2). Según plantean Adcroft y Dalh (2011 citado por Pérez-Vallejo, 2015), “Los valores compartidos, las creencias y la cultura organizacional son características esenciales del capital humano para el éxito en la implementación de los cambios organizacionales” (p.11).

Según Aguilar-Luzón et al (2007) Uno de los tipos de liderazgo más destacados en los diferentes estudios fue el liderazgo transaccional, el cual “se identifica por el intercambio entre el líder y los miembros de su grupo que lo reconocen como líder y aceptan su autoridad, pero a cambio él debe aportar recursos valiosos para el grupo” (p. 2).

“El estilo transformacional, se caracteriza por sobrepasar al anterior generando cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y obteniendo de estos, un rendimiento más alto del esperado, además de un incremento de los niveles de satisfacción en el trabajo” Aguilar-Luzón, et al (2007 citado por Martínez-Moreno et al., 2016, p. 11-12).

Por otro lado, un líder debe comprender la cultura organizacional del sistema en el que se desenvuelve, según Agudelo et al (2011):

La cultura organizacional es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrollan dentro de una organización y orienta al comportamiento de sus miembros, esto le permite al líder interpretar conductas y actitudes para implementar modelos y herramientas de gestión que ayuden a potencializar las habilidades de sus empleados en los diferentes ámbitos (p. 6).

En los últimos 5 años se ha destacado la habilidad del líder como un ser formador, que propicia espacios de capacitación enfocados a la productividad y la importancia de las relaciones sociales dentro de la organización y es por ello que se ha determinado que un buen liderazgo si influye e impacta directamente en el clima organizacional, teniendo en cuenta estos aspectos el líder brinda las herramientas a sus empleados para que solventen dificultades y logren el éxito dentro de la misma organización.

Así mismo, según Mumford et al (2000):

Consideran que un líder es un individuo que ejerce influencia sobre las otras personas a través de sus conductas y comportamientos con la finalidad de lograr objetivos organizacionales. Sin embargo, el ejercer un liderazgo efectivo en los emprendedores conlleva adquirir comportamientos, habilidades, capacidades, conocimientos y las variables de personalidad, a fin de poder resolver los problemas organizacionales que se presenten (p. 20).

Heskett y Schlesinger (1997 citado por Domínguez-Santiago, 2010):

El líder es la persona fundamental de la comunicación en la organización, puesto que es el identificador y comunicador de los valores, de la misión, de la cultura y de

los procesos de trabajo, y es a su vez el modelador y defensor de la cultura de la organización (p. 15).

Es importante mencionar que este estudio permitió encontrar diversas problemáticas, tales como:

a). La importancia que se le debe dar al liderazgo dentro de los diferentes campos, ya que no cualquier persona puede llegar a considerarse competente para influir positivamente en los demás, sin embargo, queda la duda de ¿El liderazgo eficaz dentro de una organización se considera innato o se adquiere con el tiempo y las experiencias laborales?

b). Otra problemática latente dentro de las organizaciones es la falta de planes de intervención que permitan fomentar el buen liderazgo, con ello se garantiza que el personal comprenda los objetivos y se puedan obtener buenos resultados.

Tanto así es la importancia de incentivar el liderazgo dentro de una organización en los directivos, ya que ellos conforman una parte muy importante del funcionamiento de una empresa pues son quienes deben implementar o gestionar los diferentes tipos de influencias no coercitivos para motivar a sus trabajadores.

De esta forma, el líder también se contempla como una persona clave en los retos o crisis de una empresa, por ello deberá capacitarse para asumir riesgos y para adquirir las herramientas u habilidades que le permita enfrentarse a situaciones desconocidas o posibles peligros.

Esta diversidad de características refleja que el liderazgo es una temática muy amplia, lo que ha hecho que diversos autores tengan percepciones, conocimientos y experiencias diferentes, situación que da origen a numerosos interrogantes para entender el fenómeno del líder en diferentes ámbitos organizacionales.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en la revisión documental se puede concluir que se cumplió el objetivo de la investigación, con información recopilada acerca de la

influencia positiva y negativa que puede generar un liderazgo dentro del clima organizacional y como esto interviene en una empresa en general, el liderazgo es una habilidad para las personas que cumplen algún rol o desempeñan una función dentro de una organización, institución, universidad, colegio entre otros, asimismo el liderazgo permite comprender el entorno y los diferentes factores que puedan influenciar de diferentes formas un sistema organizacional.

Los líderes se han convertido en una necesidad continúa en todas las organizaciones ya que el liderazgo incide significativamente en el clima organizacional y este a su vez genera un mejor rendimiento laboral y satisfacción dentro de una organización.

La práctica del liderazgo demanda un conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores, con ello le permitirá al líder ganarse el reconocimiento de sus seguidores. Los avances conforme a esta temática en los últimos 5 años demuestran que un líder debe estar en constante preparación y capacitación, de igual forma deben contar con la disposición para asumir los constantes cambios y retos que se puedan generar en una organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la principal cualidad y el reto más grande de un líder es la comunicación según Armijos et al (2018) esto es lo único capaz de “influnciar en los trabajadores, si no hay comunicación asertiva en una entidad entonces no habrá seguidores, liderazgo, ni objetivos a favor de la empresa” (p. 3). Permite que se cree un liderazgo en equipo lo cual es fundamental para la entidad, originando un clima organizacional que fomenta el éxito de la empresa.

“El liderazgo es un fenómeno que no sólo depende directamente de las personas que lo ejercen, también está influenciado por el medio en que se desenvuelva y de la organización en que se desempeña” (Barahona, et al 2011 citado por Enderica 2018 p.4).

Una de las tareas más importantes de un líder es contribuir a que las personas a su cargo estén en mejora continua en cada una de sus funciones o roles dentro de la sociedad y/o empresa.

Un liderazgo podría considerarse efectivo siempre y cuando se realice en base a las necesidades de los trabajadores e incluso de la misma organización, El liderazgo debe ser un proceso constante que conlleve a garantizar el ambiente óptimo para un personal.

Un líder no sólo se cataloga como un dirigente, sino también como un capacitador y motivador el cual es consciente que mientras más experiencia y conocimiento se le brinda a una organización mejores serán sus resultados.

Gonzalo-Reyes et al (2018) “La falta de un buen liderazgo trae como consecuencia que los empleados entiendan las instrucciones a su manera afectando el resultado de las metas y de los objetivos propuestos en la organización” (p. 6).

Esto significa que “En la medida que el líder motive a los seguidores a través de la visión compartida, estos desarrollarán un mayor espíritu de equipo, lo que fomenta un mejor desempeño en el logro de los objetivos organizacionales” (Senge 1990 p. 22).

El objetivo del presente estudio permitió analizar y determinar la influencia que tiene el liderazgo como habilidad dentro del clima organizacional, evidenciando esto como un factor clave en el desempeño y la satisfacción de los empleados en una organización; teniendo esto como premisa, hay investigaciones en las que se llega a la conclusión de que un mal clima organizacional se deriva de las dificultades en las relaciones interpersonales que se presentan dentro de una organización siendo esto un elemento que afecta de manera directa la motivación, disminuyendo así la productividad y generando desconfianza entre los directivos y los colaboradores de diferentes áreas.

Por ello un líder debe lograr mantener procesos que les permita a los trabajadores tener voluntad y esfuerzos para mejorar, efectuando acuerdos u objetivos individuales y colectivos para actuar de manera proactiva generando así un clima estable.

En definitiva, en el momento en que las personas cambian sus rutinas de comportamiento y patrones de pensamiento para buscar el bien colectivo se fortalecen los vínculos interpersonales, tomando esto como un factor destacable en una organización, se puede inferir que la percepción del ambiente se vuelve cómoda y agradable para todos como lo muestra Augusto et al (2017) afirman que “El desarrollo de líderes transformacionales emocionalmente competentes, producirá grupos emocionalmente

competentes que podrían mejorar su rendimiento, su efectividad y otros procesos relacionados” (p. 2). Es decir, que existe una importante relación entre ambas variables.

También al estudiar dichas temáticas se evidencia que tanto “El liderazgo” como “El clima organizacional” son conceptos globales que han existido siempre por lo tanto están en constante avance y cambios, lo que nos lleva a la premisa de seguir investigando.

La tendencia de qué sería un liderazgo bueno o malo estaría basada también en el contexto o el escenario en que se pueda llevar a cabo dicha habilidad, teniendo en cuenta que existen más de 20 tipos de liderazgo proactivos o eficaces para cada persona, empresa u organización.

Es por ello, que al concluir esta investigación, se afirma que el liderazgo y el clima organizacional son procesos de constantes cambios y retos. Por lo cual se considera pertinente seguir estudiando e investigando los procesos relacionados a las diferentes temáticas y el impacto global o mundial que se genera gracias a esto.

Referencias

- *Acosta-Prado, J., Zárate-Torres, R. y Garzón-Castrillon, M. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 19 (2), 38-58.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357941099002>
- Agudelo-Castro, L., Castro-Marriaga, J., y Echeverría Gutierrez, N. (2011). *Cultura y clima organizacional* [Proyecto de grado, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior Facultad administración de empresas]. <https://docplayer.es/15946613-Cultura-y-clima-organizacional-liliana-lorena-agudelo-castro-jerson-david-castro-marriaga-norlis-margarita-echeverria-gutierrez-docente.html>
- Aguilar-Luzón, M. D. C., Calvo-Salguero, A., & García-Hita, M. Á. (2007). Valores laborales y percepción del estilo de liderazgo en personal de enfermería. *Salud pública de México*, 49(6), 401-407.
<https://pdfs.semanticscholar.org/ca9e/325d887f99074f4b40e57dec47e428d7a85a.pdf>
- *Álava-Rade, F., y Vega-Chica, M. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183850>
- *Armijos, O., Lojas, K., Ojeda, S., y Pontón, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 96-105.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6892844>

- Augusto-Landa, J., Berrios-Martos, P., Pulido-Martos, M., y López-Zafra., E. (2017). ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?. *Revista de Psicología Social*, 32(3), 524-538. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6222506>
- *Blanch, J., Gil-Rodríguez, F., Antino, M., y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 170-176. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2772.pdf>
- *Blanco-Encinosa, L. (2019). Liderazgo en los equipos deportivos: Qué pueden aprender los directivos de empresas de los grandes deportistas. *Economía y Desarrollo*, 162(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4255/425560735009>
- *Bernal-González, I., Lucio-Gómez, D., y Pedraza-Melo, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (84). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29058776003>
- Borroso-Tanoira, F., Salazar-Cantón, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. https://www.researchgate.net/publication/260037766_Liderazgo_y_clima_organizacional_en_maquiladoras_textiles_de_exportacion_Estudio_de_caso
- Caballero-Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Profesorado. *Revista de Currículum y formación de profesorado*, 6 (1-2), 1-10. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>
- *Castillo-Saavedra, E., Medina-Reyes, M., Bernardo-Trujillo, J., Reyes-Alfaro, C., y Ayala-Jara, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud

de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), e1351.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004&lng=es&tlng=es

*Coca-Herbas, L. (2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Revista Perspectivas*, (40), 95-114.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000200005&lng=es&tlng=es

*Collante-Jiménez, A., y Villanueva-Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>

Coria-Páez, A., Pastor-Román, I., y -Torres-Hernández, Z. (2014). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de administración de negocios. *Revista de científica pensamiento y gestión*, (35), 1-24.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412771>

Coronel, C., Levin, M., y Mejail, S. (2011). Las habilidades sociales. Una investigación con adolescentes de 11 y 12 años de diferentes contextos socioeconómicos. *Electronic journal of research in educational psychology*, 9 (1), 241-262.

<https://www.redalyc.org/pdf/2931/293122834012.pdf>

*De la Garza-Carranza, M., Guzmán-Soria, E., y Gallardo-Aguilar, M. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials. *Ciencia y Sociedad*, 43(2),51-65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=870/87060120005>

Del Toro-Granados, J., Salazar-Sotter, M., y Gómez-Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clio América*, 5(10), 204-227.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>

*Díaz, Y., Andrade, J., y Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130.

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000500121

*Diez-Farhat, S., y Sánchez, C. (2017). Influencia de la Personalidad y la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo. *Revista Empresarial*, 11(43), 22-

28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6185663>

Domínguez-Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & gestión*, (24), 88-131.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100005

*Durán-Gamba, M., y Castañeda-Zapata, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios.

Acta Colombiana de Psicología, 18 (1), 135-147.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=798/79838614013>

Enderica, O., Darmas, M., Bermeo, R., Lopez, M., Tinoco, E., y Carrión, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Revista Espacios*. (39) 4-14. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p04.pdf>

*Escandon-Barbosa, D., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32 (139), 137-145. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21246274004>

*Ferrer-Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. <https://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>

*Fernández, M. (2015). Liderazgo positivo y compartido. *Padres y Maestros/Journal of Parents and Teachers*, (361), 12-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5136530>

Flores-Encarnación, F. (2016). Elaboración de un manual de funciones por competencias para mejorar la productividad de la microempresa lavandería beni (*Bachelor's thesis*). <https://1library.co/document/zlg3w9ry-elaboracion-manual-funciones-competencias-mejorar-productividad-microempresa-lavanderia.html>

* García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., y Martínez-Valdivida, E. (2018). Hacia la implantación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido: Una revisión sistemática. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad*,

Eficacia y Cambio en Educación.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6372009>

*García-Payares, F., Boom-Cárcamo, E., y Molina-Romero, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del cesar – colombia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 21(2), 1-21.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357955446001>

García-Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

*García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), 60-79.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265440664005>

García-Velázquez, M., y Hernandez-Gracia, T. (2015). El clima organizacional, la relevancia en las organizaciones. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 4(7). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/209/3905>

*Gonzales-Reyes, J., Paredes-Núñez, M., Núñez-López, R., Paredes-Núñez, V., y Paredes-Núñez, I. (2017). El Liderazgo en el clima empresarial Mao Underaction EC del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua. *Revista de Micro e Pequeñas Empresas e Empreendedorismo da Fatec*, 3(2), 193-210. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236056>

*Gonzalo-Reyes, J., Paredes-Núñez, M., Nuñez-López, R., Paredes-Núñez, V., y Paredes-Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de*

Investigación, 42 (95), 241-252.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3761/376160247012>

*Gómez-Romero, J. (2016). El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MIPyMES de la Ciudad de Durango, México. *Investigación Administrativa*, (117), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456046142004>

*Guerrero-Bejarano, M. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *INNOVA Research Journal*, 1(10), 134-144.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183816>

*Guerrero-Bejarano, M., Añazco-Camacho, K., Valdivieso-Salas, R., y Sánchez-Córdova, Ó. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6777236>

*Hincapié-Montoya, S., Zuluaga-Correa, Y., y López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (83), 649-664.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29058775009>

Krause-Jacob, M. (2011). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos.

<https://imas2011.files.wordpress.com/2011/06/mariana-krausejacob.pdf>

La Rosa-Pérez, A. (2015). *Las habilidades sociales y su relación con el aprendizaje cooperativo en estudiantes de maestría de la sede itinerante del Callao de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle 2013*. [Tesis de magister, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/371>

- León-del Barco, B. (2002). *Elementos mediadores en la eficacia del aprendizaje cooperativo: entrenamiento en habilidades sociales y dinámicas de grupo*. [Tesis de doctorado, Universidad de Extremadura – España].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2037219>
- *Loaiza, C., y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (69), 152-171. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>
- *López, A., López, G., y López, M. (2016). Estilos de liderazgo con tendencia al acoso laboral (Mobbing). *Scientia et Technica*, 21(1), 31-36.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5447364.pdf>
- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Editorial Thomson Learning. México. <https://n9.cl/orxy8>
- Mariño, D. (2014). *Relación entre motivación laboral y desempeño apasionado*. [Trabajo de grado-facultad de psicología, Universidad de la república Uruguay].
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/5322/1/MARI%c3%91O.pdf>
- *Martínez-Moreno, A., Morales-Baños, V., y Ibáñez-Pérez, R. (2016). Calidad de Liderazgo en la formación inicial. *Sportk*, 5 (1). <https://revistas.um.es/sportk/article/view/254091>
- *Mino-Asencio, M., y Zavaleta-León, V. (2016). Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables, financieras y administrativas de la universidad católica los ángeles de chimbote-2014. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5127580>
- *Moreno-Baquedano, M., y Wong-Aitken, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa chicken king de trujillo, 2018. *Cuadernos*

Latinoamericanos de Administración, XIV (27).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409658132011>

Moreno-Jiménez, B., Blanco-Donoso, L., Aguirre-Camacho, A., De Rivas, S., y Herrero, M.

(2014). Habilidades sociales para las nuevas organizaciones. *Behavioral*

Psychology/Psicología Conductual, 22(3), 587-604. <https://n9.cl/whmp>

Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., y Fleishman, E. (2000). Habilidades de

liderazgo para un mundo cambiante: resolución de problemas sociales complejos. *The*

Leadership Quarterly, 11 (1), 11-35.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000417>

*Murrieta, M., y Baño-Hifóng, M. (2017). El perfil del líder y el éxito en las empresas liderazgo

thatcher. *Revista Empresarial, 11(42), 32-*

37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128113>

*Nájera, S. (2016). Liderazgo e inteligencia emocional. *INNOVA Research Journal, 1(1), 19-*

24. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/4>

*Nájera-Acuña, S., Herrera-Salazar, P., & Pérez-Sisa, F. (2018). Influencia de la personalidad en el

liderazgo. *Revista Ciencia UNEMI, 11(28), 70-75.*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6895260>

*Omar, A., Salessi, S., y Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como

predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos.

Pensamiento Psicológico, 14 (2), 33-47.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=801/80146474003>

- *Ortega-Naranjo, W., Cuascota-Pujota, A., Pilataxi-Mejía, J., y Gualotuña-Armas, A. (2018). Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 5(1), 54-65.
<https://1library.co/document/ynxd53kq-liderazgo-productividad-pequenas-medianas-empresas-provincia-pichincha-ecuador.html>
- *Palafox-Soto, M., Ochoa-Jiménez, S., y Jacobo-Hernández, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 23 (2), 73-89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357960138005>
- *Pedraza-Melo, N., Lavín-Verástegui, J., Delgado-Rivas, G., y Bernal-González, I. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en tamaulipas (MÉXICO). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII (1), 251-265.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90933063014>
- *Perilla-Toro, L., y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>
- *Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C., y Pérez-Campaña, M. (2015). Desarrollo de las capacidades dinámicas para la implementación de cambios organizacionales. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(3), 82-93.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5456425>

*Pico, L., y Coello-Yagual, R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 28-37.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6828550.pdf>

*Pilligua Lucas, C., y Arteaga-Ureta., F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV (28).

Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV (28).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409659500007>

Romero, G. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gereancia vs. Liderazgo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en ciencias sociales*, 7(1). 51-56.

<https://core.ac.uk/download/pdf/196158836.pdf>

*Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J., y Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35 (151), 178-189.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21261362003>

*Rodríguez-Ávila, N., Riera i-Prunera, C., Moreno-Arroyo, C., Monllau-Jacques, T., y Puig-Llobet, M. (2017). La competencia de liderazgo en el grado de enfermería: Un análisis factorial de componentes principales. *Revista d'innovació docent universitària: RIDU*, (9), 124-133.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5855840>

*Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12 (23), 129-144.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2816/281653513010>

- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Salgado-Lévano, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S172948272007000100009&script=sci_arttext&tlng=en
- *Sánchez-Reyes, J., y Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11 (4), 161-170. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46142596010>
- Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. *Buenos Aires: Granica*.
http://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo_ispi4031_ingreso_La-quinta-disciplina-Peter-Sange.pdf
- Serrano-Orellana, B., y Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>
- *Silva-Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., y Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas*, 15 (3), 146-157. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1710/171048523014>

- Toro-Álvarez, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Journal of work and organizational psychology*, 14 (3), 333-344.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/47543.pdf>
- Thompson, I. (2007). *Concepto de organización*. promonegocios.net. <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.
- *Valle-Alvarez, A., y Proaño-Córdova, T., & Cru-Lascano, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura - cambio - forma - fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18 304-324. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4776/477653290007>
- *Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Quiroz-Cornejo, Á., y Meza-Castro, S. (2015). Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia*, 40 (11), 736-743.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339/33942541002>
- *Zapata-Rotundo, G., Sigala-Paparella, L., y Mirabal-Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendio*, 19 (36), 35-59.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=880/88046587003>
- *Zapata-Garza, C., Demmler, M., y Uribe-Urán, A. (2018). El liderazgo en la implementación de una cultura ecoeficiente en las organizaciones. *Producción + Limpia*, 13(1), 43-53.
<https://dx.doi.org/10.22507/pml.v13n1a4>