Fecha: 2 diciembre 2023

Liderazgo Transformacional y su Relación con el Clima Laboral

Leadership and its relationship with the Work Environment

Angie Peñafiel[1], Saúl Franco-Proaño[2]

Resumen

El liderazgo transformacional se ha conceptualizado como un conjunto de habilidades que son capaces de crear condiciones favorables en lo que respecta al clima laboral, siendo factible de promover de manera eficaz al personal, guiándolo hacia un buen desenvolvimiento empresarial, en el que uno de los aspectos fundamentales son la motivación, la comunicación e interés mutuo. El objetivo de esta investigación es analizar la práctica del liderazgo transformacional en el ámbito empresarial, así como su relación con el clima laboral como fuente importante de desarrollo potencial con la práctica de liderazgo. La metodología empleada fue de tipo descriptivo, no experimental, con enfoque cualitativo, empleando para la recolección de la información el método bibliográfico, en el que, mediante el análisis de revistas científicas y documentos referenciales, se ha podido concluir que en el liderazgo transformacional incide de manera positiva en el clima laboral ya que este simplifica una acción de trabajo conjunta que permite mejorar las interrelaciones y trabajar de manera coordinada con responsabilidad social. Esto beneficia a todos los integrantes en sus prácticas laborales y provee motivación para establecer estrategias de cambio y mejoramiento.

Abstract

Transformational leadership has been conceptualized as a set of skills that are capable of creating favorable conditions with regard to the work environment, being feasible to effectively promote staff, guiding them towards good business development, in which one of the Fundamental aspects are motivation, communication and mutual interest. The objective of this research is to analyze the practice of transformational leadership in the business environment, as well as its relationship with the work environment as an important source of potential development with leadership practice. The methodology used was descriptive, non-experimental, with a qualitative approach, using the bibliographic method to collect information, in which, through the analysis of scientific journals and reference documents, it has been possible to conclude that transformational leadership affects

[1] Ingeniera Comercial, estudiante de Maestría en Dirección de Empresas de Servicios, Universidad Espíritu Santo, Ecuador angie.penafiel@uees.edu.ec

[2] Ingeniero Gestión Empresarial, estudiante de Maestría en Dirección de Empresas de Servicios, Universidad Espíritu Santo, Ecuador edgar.franco@uees.edu.ec

positively in the work environment since it simplifies a joint work action that allows improving interrelationships and working in a coordinated manner with social responsibility. This benefits all members in their work practices and provides motivation to establish strategies for change and improvement.

Palabras clave

Liderazgo Transformacional, clima laboral, desarrollo, calidad, motivación, comunicación.

Keywords

Transformational Leadership, work environment, development, quality, motivation, communication

1. Introducción

El liderazgo a través del tiempo, a nivel mundial, ha consolidado su significado en relación a la definición del término "líder", debido a que este ha sido, y seguirá siendo uno de los pilares básicos de trabajo en el área empresarial (Ñañez y Lucas, 2019). Este tema se ha considerado muy importante en el campo de la administración y esto se debe a que en épocas anteriores, el significado de líder representaba o establecía una figura de dirigir a través de una orden, no tomando en cuenta la importancia de trabajar y ser parte de un equipo de trabajo, lo que hoy en día tiene gran relevancia, ya que el líder es quien guía hacia el cumplimiento de los objetivos a su personal, tomando en cuenta no solo los beneficios de la empresa, sino tambien las necesidades de los trabajadores y el estímulo y motivación necesaria para rendir efectivamente en una determinada institución, así como cuidar al personal y actuar acorde a una mejor productividad mutua (Alcázar, 2020; Ñañez & Lucas, 2019).

El liderazgo transformacional desde la perspectiva humanista, se enfoca en una evolución continua de desarrollo en el que el líder se establece como un ente guía, protector y motivador en el ámbito empresarial, en el que se participa activamente y en conjunto a fin de alcanzar las metas y objetivos que conlleven mejoras a una organización, considerando al bienestar social, como una esfera de desarrollo dentro de una moral cada vez mayor, para superar una problemáticas que se pueda presentar en la entidad (Rojas et al., 2020).

Si bien el liderazgo es un aspecto inclusivo, este no se aparta de un buen desarrollo personal, sino que enfatiza la importancia de una serie de rasgos que hay que tener en cuenta para desarrollar un buen desenvolvimiento empresarial (Hernández, 2019). Estos rasgos se establecen como habilidades personológicas como la empatía, la buena comunicación, la habilidad de la escucha activa, el trabajo en equipo y la capacidad de manejar al personal de tal manera que este pueda ser motivado regularmente para dar lo mejor de sí, y de esta manera crear una forma de identificación con el lugar

de trabajo para tener mayores competencias en su desarrollo profesional (Cueva et al.,2022).

En un estudio realizado en Ecuador, se encontró que los factores de éxito empresarial no se estratifica por el nivel económico percibido por una entidad, sino más bien por la calidad de los servicios que se brindan en ella, donde el liderazgo es la principal herramienta motora de desarrollo, tomando en cuenta las actitudes, los conocimientos, la calidad personológica, la motivación y las estrategias empresariales. Esto permite conocer que como unidad de control, estas variables hacen factible que se consideren las habilidades humanas, para con el personal laboral, y de esta forma, la misma se defina como exitosa (Useche, et al., 2021).

El problema se fundamenta en que actualmente en el área empresarial, es necesario crear estrategias de emprendimiento para obtener un mejor desarrollo, brindando un servicio de calidad en donde, el liderazgo transformacional crea un mejor vínculo de trabajo entre el líder y su equipo de trabajo, transformando la realidad a base de un clima de confort que promueve el líder y permite una mejor organización laboral (Chávez y Chauca, 2020).

Conocer la relación entre el liderazgo transformacional y clima laboral permite identificar las características más relevantes que se deben de tomar en cuenta en el área empresarial para determinar si ambas variables están sujetas y se consideran de manera causal ante una respuesta sea esta positiva o negativa.

Por lo antes expuesto, el objetivo central de este artículo, se ha efectuado debido a la necesidad de conocer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral, dos variables que permiten establecer la relaciones causa y efecto al aplicar estrategias de liderazgo en el ámbito empresarial, compactando la horizontalidad, a fin de promover un espacio laboral óptimo en el que los trabajadores se sientan a gusto con la labor diaria que realizan, y de esta manera crear un espacio motivacional en todas sus áreas para dinamizar una mejor relación interpersonal, buena comunicación y el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Todo esto será posible a través de un análisis bibliográfico, que permita revelar la importancia del objeto de estudio.

La metodología empleada fue de tipo bibliográfico, destacando las bases de datos más empleadas en las áreas de Liderazgo y Talento Humano. Las bases de datos más representativas fueron *Redalyc, Scielo, Dialnet* y tesis en los repositorios digitales de las Universidades de Ecuador.

Se conceptualiza el liderazgo transformacional desde una perspectiva empresarial, basado en mejorar la calidad del servicio que se brinda al personal de trabajo, así como tambien el de los usuarios, tomando en cuenta el bien común, y de esta forma contribuir a la mejora del clima laboral para que este sea positivo.

La información recabada en revistas científicas se enfoca en información actual de los últimos 5 años, y para la recolección de información se utilizó fichas de resumen que permita resaltar la información más relevante de cada una de estas publicaciones. Otro aspecto tambien a recalcar es que se buscó información en la que los autores expresen una perspectiva similar de análisis de la información, parafraseando su análisis en contraste a la realidad del objeto de estudio.

2. Revisión de la Literatura

2.1 Liderazgo Transformacional

El liderazgo tiene su origen desde épocas antiguas, y es a través de la historia, que este concepto ha podido trascender, destacando la importancia del involucramiento del personal laboral como equipo de trabajo dentro de los resultados empresariales, en el que se fomenta el desarrollo que un líder es capaz de promover e inspirar frente a sus miembros, para conseguir los objetivos que se plantea la entidad, destacando un aspecto principal que es motivarlos e influir de forma positiva, con compromiso incrementando un mejor rendimiento y relación laboral (García, 2020).

El liderazgo es una de las áreas más estudiadas en la actualidad, y una nueva modalidad de esta área es el liderazgo transformacional, un concepto basado en lo empresarial, que mediante sus partes, forma un conjunto de teorías de épocas actuales donde se recalca este aspecto como parte fundamental en la dirección de personas, en el que los líderes transformacionales, además de preocuparse solo por el desarrollo empresarial, tambien enfocan su atención en los trabajadores, dando la debida importancia a los mismos, haciendo que incrementen sus necesidades a nivel superior, utilizando elementos de intercambio social, adquiriendo un compromiso mutuo para alcanzar un mejor desarrollo laboral en todas sus esferas (Alcázar, 2020).

De esta manera el liderazgo transformacional, contribuye al mejoramiento del clima laboral y tiene estrecha relación con el mismo ya que es un proceso que organiza, controla y motiva al buen desenvolvimiento del talento humano, a fin de asignar de manera integral y equitativa la contribución de cada integrante del equipo de trabajo con una serie de actividades cognitivas que permite que el líder guie, mostrando flexibilidad, interés y buen trato para con sus subordinados a fin de adquirir nuevas experiencias en la gestión laboral, reflejando una visión y perspectiva motivadora con excelentes resultados (Tirado & Heredia, 2022).

En este sentido, esta modalidad de liderazgo contribuye en las estrategias que se contemplan en el ámbito laboral, e involucra la búsqueda de un mejor desarrollo y ambiente, marcado por el cambio hacia la mejora a fin de alcanzar estándares de calidad empresarial, y transformación del comportamiento humano, a través de estrategias de interrelación para producir cambios

sustanciales, con el propósito de generar un mayor esfuerzo e identificación de los trabajadores para con su empresa (Gómez, 2020).

La influencia que el líder desplaza hacia el personal de trabajo alcanza un nivel de cohesión e integración compartida, en el que incide un fenómeno social de carácter compartido, que otorga mayor autonomía a los miembros del equipo de trabajo, sustentadas en los principios de colaboración y participación grupal, en el que emerge la identificación de su rol en el modelamiento actitudinal de los demás, de tal manera que pueda ser guía continua y apoyo a los demás miembros (Maureira et al., 2019). El rol del líder de esta forma es la acción que ejerce hacia los demás, y la respuesta positiva de intercambio comunicacional con los demás trabajadores (Queupil et al., 2021).

2.2 Características del Liderazgo Transformacional

Dentro de lo que corresponde a su dimensión, éste se caracteriza en cuatro aspectos como son el carisma, que es el reflejo de lo que proyecta el líder hacia los demás; la motivación inspiradora, que establece un mejor tipo de visión a corto y largo plazo; la consideración individual, donde el líder establece un modelo a seguir a fin de establecer mejor interrelación como modelo a seguir; y por último, la estimulación intelectual que se enmarca como todo el proceso de resolución de problemas que se establecen ante medios como un pensamiento innovador, empático y crítico. De igual forma, el liderazgo transformacional tiene como tipologías el enfoque en valores como modo de solución ante cualquier dificultad presente (Tirado y Heredia, 2022). Al respecto Durán (2019) presenta cuatro aspectos principales en el liderazgo transformacional asociadas a las cualidades, como son "carisma, liderazgo inspirador, estímulo intelectual y atención a diferencias individuales" (p. 5). Estos atributos permiten que el líder posea gran influencia en el medio en que se desarrolla y de esta manera cambiar los hábitos que se tenían años atrás donde quien dirige solo pensaba en el bienestar de la empresa, dejando un lado el interés hacia su grupo de trabajo.

Las áreas del liderazgo transformacional, se enfocan en ser capaces de generar influencia hacia el personal de trabajo. Esta competencia es adquirida a través del desarrollo personal y posee grandes atributos que son capaces de construir una correlación positiva en los procesos de gestión tanto interno como externos, cuyas características engloban la responsabilidad, ética, comunicación y el nivel de capacidad para influir en los demás (Martinez et al.,2020).

Siendo el liderazgo una aportación importante en el manejo de grupos, se destaca que todos los que interactúan en una organización, son capaces de crear un rol protagónico, donde se percibe un "proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión

organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo" (Carranza, 2020, p. 113).

En análisis de estas tipologías con relación al liderazgo transformacional, los aspectos principales destacan: la capacidad de guiar a un grupo; buena organización; acciones en beneficio de la colectividad; actitud crítica y participativa; amplia visión de los objetivos y una visión organizacional compartida (González et al., 2013).

El estudio realizado por Félix (2020) en relación a las variables de liderazgo transformacional y clima laboral en el contexto de la educación, destaca que ambas se correlacionan, donde se observó que es posible su factibilidad mediante el trabajo coordinado donde existen equipos de trabajo, capaces de concebir las necesidades personales a nivel general, dándole la debida importancia al clima laboral. Esto a su ves permite un compromiso grupal donde se evidencian valores éticos que transmite confianza y se refleja el compromiso del líder.

Durán et al. (2019) por otra parte, en su estudio realizado en el contexto empresarial refiere que la relevancia de realizar estos estudios permiten determinar el estilo de liderazgo como es el transformacional y que este, en sus resultados muestra mayores niveles de satisfacción y compromiso, influyendo positivamente en el bienestar que perciben los colaboradores de la empresa, y generando una mayor adhesión y compromiso.

En referencia a lo que menciona otro teórico como lo es Molina (2023) los estudios que se han realizado reflejan que el liderazgo transformacional incide de manera positiva en el clima laboral, ya que establece una visión que satisface los intereses y necesidades de todo el personal, ya que este genera mayor flexibilidad en sus acciones.

El liderazgo transformacional de esta manera, guía hacia logros positivos, por ello sus características destacan el entusiasmo y la energía, debido a que son la estructura base de las organizaciones y esto solo de evidencia en este tipo de liderazgo que mediante su desempeño directivo son capaces de incrementar la confianza de cada uno de los trabajadores, relacionando la labor que desempeñan, con innovadoras y creativas ideas que estimulan a sus seguidores de manera gradual, hasta obtener un personal empoderado de la organización (Kcahui et al., 2022).

2.3 Clima Laboral

El clima laboral se conceptualiza como un conjunto de propiedades que se adhieren al espacio laboral y que son percibidas por los trabajadores, sea este de marea positiva o negativa y que influyen en el comportamiento humano. Este representa a su vez el medio ambiente humano que se desarrolla en un determinado lugar y que influye directamente en la satisfacción del personal de trabajo y por ende

en la empresa (Clerc et al., 2006).

Existe una preocupación constante en relación al clima laboral dentro de los espacios empresariales, y es que este debe tener cualidades positivas, de esta manera los empleados no solo contribuyan al nivel de producción, sino tambien a que el entorno laboral sea seguro, confortable y en condiciones necesarias para que se favorezca a las relaciones interpersonales de tal forma que se cree un sentido de pertenencia hacia su lugar de trabajo, así como satisfacción y seguridad en todas sus áreas (Cruz et al., 2021).

Por consiguiente, el clima laboral es un factor clave en el rendimiento de una empresa, como señala Pilligua y Arteaga (2019) "El clima laboral, se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo" (p. 3). Este determina tambien la manera en cómo un trabajador percibe la empresa en donde trabaja, como considera su ambiente, si tiene buenas relaciones interpersonales con sus demás compañeros y si existe horizontalidad con respecto a sus jefes cercanos, es así como la motivación constante da como resultado personas más comprometidas, que disfrutan de su ambiente laboral y apoyan con nuevas ideas y proyectos innovadores trabajando en equipo y buscando el bienestar de todos quienes componen la estructura de la entidad (Pilligua & Arteaga, 2019).

Es importante de esta forma indicar que el liderazgo transformacional influye en el clima laboral y que esto es factible a través de la motivación y las cualidades positivas que caracterizan al líder, ya que las actividades de dirección no son efectivas hasta que existe una buena cohesión en los equipos de trabajo, se fortalece la comunicación y se dirige a los grupos hacia un objetivo común que fortalece las relaciones del talento humano (Durán et al., 2019).

2.4 Relación entre el Liderazgo y el Clima Organizacional

La relación que existe entre estas dos variables, se expresan entre los resultados del clima organizacional, debido a que si existe un buen liderazgo, por ende el clima laboral tendrá una connotación positivas para el equipo de trabajo, y un factor principal es que los trabajadores vean a su lugar de trabajo como estar en casa, un lugar armónico donde a pesar de las dificultades, la buena comunicación actúa de manera rápida para resolverlos como una familia (Chiquillo et al.,2020).

Este proceso busca alcanzar un resultado positivo, donde la ayuda sea tambien recíproca, ya que no solo el líder es quien predispone un buen clima laboral, sino este es el medio que dirige la acción ante un resultado esperado," La dimensión de responsabilidad abarca el sentir del trabajador sobre la libertad que tiene para realizar su trabajo y tomar sus propias decisiones" (León & Rodiguez,

2023, p. 3). De esta forma, son los trabajadores quienes también deben enfocarse en los objetivos comunes y ser partícipes activos para lograr satisfacer sus necesidades, y de esta manera dejarse orientar por quien los acompaña en el proceso, sintiéndose seguros, lo que fortalece la confianza mutua, promoviendo un óptimo desempeño (Félix, 2020).

Un aspecto a tomar en cuenta como lo refiere Castillo et al. (2019) es el estrés laboral que es ocasionado por un mal clima laboral, en el que un factor principal es la falta de comunicación entre jefes y subordinados, así como la presión constante para cumplir metas en corto plazo en el que no se toma en cuenta el bienestar de los trabajadores, lo que en muchas ocasiones es causante de falta de motivación y bajo interés por obtener una estabilidad laboral, ya que el constante agobio y presión no permite un buen desenvolvimiento del mismo.

El liderazgo transformacional y el clima laboral son dos variables que necesitan intercalarse ya que son el producto que provee a las organizaciones de un desarrollo sostenible en el ámbito empresarial (Torrejón, et al., 2022). Para cualquier organización, los resultados de un buen trabajo se pueden evidenciar en el modo de productividad de una entidad. Un referente que denota más relevancia es el grado de satisfacción de los trabajadores en referencia a su entorno, que es producto del clima laboral que en medida no es más que la calidad de profesional que desarrolla el trabajo con el área de talento humano. Esta capacidad del liderazgo transformacional sobre el desarrollo de las áreas del desenvolvimiento humano cumple con los estándares de calidad para mantener un buen clima organizacional, mediante el trabajo continuo entre los líderes y su grupo con mecanismos de apoyo que fundamenta el rol que cada uno desempeña con la debida moral y motivación. Esto dará excelentes resultados en el desenvolvimiento del trabajador, para de esta manera dar un respuesta positiva a los diversos y variados problemas en el ámbito organizacional (Chávez & Chauca, 2020; Delgado, 2022).

4. Conclusiones

El liderazgo transformacional como se ha podido analizar en esta investigación es uno de los temas con mayor tendencia analítica por los investigadores, ya que conforma los cimientos base en la gestión de una entidad sea esta pública o privada. Se concibe como un compromiso organizacional que tiene como finalidad la unión y trabajo compartido entre los miembros que laboran con el fin de establecer una labor en equipo que establezca una responsabilidad social.

Este concepto aborda los resultados y comportamiento positivo entre los entes en una determinada empresa, de esta manera se puede deducir que las acciones de responsabilidad, son guiadas y establecidas a forma de modelo por parte del líder, haciendo que este tenga una visión más

amplia y específica sobre un camino trazado al cual regirse. La identificación empresarial es una de mayores potencialidades que representa al liderazgo transformacional, ya que refleja una imagen de confianza que permite desarrollar mejores habilidades comunicacionales.

En concordancia a lo expresado, los asuntos laborales en una organización representan una responsabilidad conjunta, asociada a prácticas y modos de accionar que incitan a la rápida solución de problemas centrándose en las opciones y estrategias que permitan el cambio y mejoramiento. Dado esto, su influencia en el clima laboral es positivo y permite una mejora interrelación personal en el que las prácticas laborales benefician a todo el conjunto, con énfasis en la responsabilidad social.

Por lo antes expuesto se concluye que el liderazgo transformacional es una gran herramienta en el ámbito empresarial, y que mediante este estilo de liderazgo se puede incrementar la motivación en el personal de trabajo, siendo esta relevante debido a que se promueven mayores resultados positivos, buscando el bien común como eje de trabajo.

El impacto en el clima laboral positivo han sido estudiados en mayor proporción en el ámbito empresarial, en trabajadores del área pública quienes con mayor prevalencia dentro de su ambiente laboral han establecido relaciones horizontales con sus compañeros de trabajo y líderes, quienes en conjunto trabajan por una meta en común a fin de alcanzar los objetivos trazados.

Este tipo de liderazgo dentro de lo que corresponde la estructura social, reproduce mayor capacidad ante la resolución de problemas que intrefieran con los objetivos de la organización, que no establece la finalidad solamente de alcanzar una meta, sino desarrollar la capacidad de escucha mediante una comunicación asertiva, que nfluye altamente sobre la demanda del medio y que se caracteriza por la empatía hacia los demás.

Las recomendaciones en lo que corresponde esta investigación realizada, es que mediante este resultado obtenido, se establezcan futuras investigaciones de tipo cuantitativo y se pueda medir de forma objetiva la relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral.

Bibliografía

Alcázar, C. P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva, 5*(4), 89-121. Retrieved from http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-06222020000400006&script=sci_arttext

Carranza, V. M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana, 14*(2), 112-117. Retrieved from https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598/647

Castillo, S. E., Medina, R. M., Bernardo, T. J., Reyes, A. C., & Ayala, J. C. (2019). Liderazgo y clima

organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Rev Cubana Salud Pública, 45*(2), 1-13. Retrieved from https://www.scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n2/e1351/

Chávez, S. R., & Chauca, V. P. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas, 8*(16), 40-53. Retrieved from https://revistacienciaseconomicas.unan.edu.ni/index.php/REICE/article/view/433

Chiquillo, R. J., Amaya, L. N., & Curiel, G. R. (n.d.). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana De Gerencia, 28*(103), 1295-1311. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846

Cruz, Z. N., Alonso, C. M., Armendáriz, G. N., & Lima, R. J. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Revista Española de Salud Pública, 95*, 1-15. Retrieved from https://www.scielosp.org/article/resp/2021.v95/e202104057/es/

Cueva, P. G., Ortega, C. M., & Medina, C. R. (2022). Un acercamiento al rol del liderazgo docente. *Revista Científica de la UCSA, 9*(3), 72-84. Retrieved from http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n3/2409-8752-ucsa-9-03-72.pdf

Delgado, B. C. (2022). impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica, 33*(6), 11-20. Retrieved from https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000600011&script=sci_arttext

Durán, S. I., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios, 40*(40). Retrieved from https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/19404003.html

Félix, V. M. (2020). Liderazgo transformacional y clima laboral en la Institución Educativa Politécnico Nacional del Callao, 2020. Tesis de Grado. *Repositorio Digital de la Universidad César Vallejo*, 1-90. Retrieved from https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49082/F%c3%a9lix_MF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, G. M. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento, 5*(3), 850-864. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398410

Gómez, B. S. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacionalen la educación universitaria.

Revista Cuatrimestral"Conecta Libertad", 4(1), 75-81. Retrieved from https://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/114/328

González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacionalpresentes en un grupo de docentes universitario. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15*(3), 355 - 371. Retrieved from https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2178/2029

Hernández, Q. N. (2019). El Liderazgo y su relación con el Clima Laboral en la Organización. Tesis de Grado *Repositorio Digital de la Fundación Universidad de América*, 1-27. Retrieved from http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7271/1/462825-2019-I-GTH.pdf

Kcahui, C. Y., Coqueña, M. E., Calderon, Q. K., & Vilca, M. P. (2022). Liderazgo Transformacional y el Desempeño Directivo en Instituciones de Carabaya- Puno. *Revista Latinoamericana Ogmios, 2*(4), 219-231. Retrieved from https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/68/110

León, M. A., & Rodiguez, C. A. (2023). Relación entre el Liderazgo y el Clima Laboral en un ambiente Organizacional: Una revisión aplicada. Tesis de Grado. *Repositorio Digital de la Universidad de Lima*, 1-24. Retrieved from https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/18239/T018_74919181_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martinez, O. G., Santos, G. J., Leal, B. E., & Hernandez, A. A. (2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educación Médica Superior, 34*(2), 1-15. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412020000200007&script=sci_arttext&tlng=en

Maureira, O., Garay, S., Ahumada, L., & Ascencio, C. (2019). Perspectivas de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: un análisis en dos dimensiones clave. *Calidad en la educación*(51), 164-191. Retrieved from https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200164&script=sci_arttext&tlng=pt

Ñañez, S. M., & Lucas, V. G. (2019). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Investigación y Postgrado, 34*(1), 167-180. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6931371

Pilligua, L. C., & Arteaga, U. F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo

de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía.Ltda. c*uadernos Latinoamericanos de Administración, XVI*(28), 1-25. Retrieved from https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686/2177

Queupil, J. P., Cuéllar, C., Cuenca, C., Ravest, J., & Guiñez, C. (2021). Roles de liderazgo y colaboración para la mejora escolar: un estudio de caso a través del análisis de redes sociales. *Calidad en la educación*(54), 107-142. Retrieved from https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n54/0718-4565-caledu-54-107.pdf

Rojas, C. O., Vivas, E. A., & Mota, S. K. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. Sophia, Colección de Filosofía de la Educación. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 12(1), 237-262. Retrieved from http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262020000100237

Tirado, G. M., & Heredia, L. F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado, 18*(85), 246-251. Retrieved from http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf

Torrejón, G. B., Molina, C., & Serrano, M. J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información tecnológica, 33*(5), 1-10. Retrieved from https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000500001&script=sci_arttext&tlng=pt

Useche, A. M., Pereira, B. M., & Barragán, R. C. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano,. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11*(22), 271-286. Retrieved from http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v11n22/1390-6291-Retos-11-22-00271.pdf