

Construyendo una Cultura de Bienestar: Liderazgo Emocional en el Entorno Laboral

Building a culture of wellbeing: emotional leadership in the work environment

Nely Orosco¹

Resumen

El bienestar laboral es un factor de importancia dentro de las organizaciones, gestionarlo adecuadamente evita situaciones de estrés y absentismo laboral, derivando en equipos motivados y productivos. El liderazgo emocional juega un rol importante en el bienestar laboral de los colaboradores, se basa en el desarrollo habilidades de percepción, influencia positiva, facilitación interpersonal y manejo emocional. El objetivo principal de este artículo es analizar la relación entre el liderazgo emocional y el bienestar laboral. Se pretende explorar cómo diferentes factores del liderazgo emocional, tales como la inteligencia emocional del líder, la empatía, la capacidad de gestionar emociones en el entorno laboral, entre otros, influyen en el bienestar general de los empleados. Además, se busca identificar prácticas de liderazgo emocional que promueven un ambiente laboral saludable y productivo, así como también explorar posibles implicaciones para la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional.

El análisis del liderazgo revela cómo diferentes estilos afectan a equipos y organizaciones. Algunos autores destacan cómo el entendimiento y aplicación adecuada de estilos de liderazgo pueden mejorar el clima organizacional y la productividad. El liderazgo emocional se destaca por su énfasis en las competencias emocionales del líder, esencial para un ambiente positivo y productivo, lo cual favorece el bienestar laboral al influir en la satisfacción y compromiso de los empleados. La implementación del liderazgo emocional enfrenta diversos desafíos en diferentes contextos organizacionales, superar estos desafíos implica integrar formación en inteligencia emocional y la creación de una cultura organizacional que valore y fomente la gestión emocional.

Palabras clave

Liderazgo, Inteligencia Emocional, Bienestar Laboral, Cultura, Estilos de Liderazgo.

Abstract

Workplace well-being is an important factor within organizations; managing it properly avoids situations of stress and work absenteeism, resulting in motivated and productive teams. Emotional leadership plays an important role in the work well-being of employees, it is based on the development of perception skills, positive influence, interpersonal facilitation and emotional management. This article's main objective is to analyze the relationship between emotional

¹ Ingeniera en Administración de Empresas, Estudiante de la Maestría en Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, nely.orosco@uees.edu.ec

leadership and work well-being. The aim is to explore how different emotional leadership factors, such as the leader's emotional intelligence, empathy, the ability to manage emotions in the work environment, among others, influence the general well-being of employees. Moreover, it seeks to identify emotional leadership practices that promote a healthy and productive work environment, as well as to explore possible implications for human resource management and organizational development.

Leadership analysis reveals how different styles affect teams and organizations. Some authors highlight how the understanding and proper application of leadership styles can improve the organizational climate and productivity. Emotional leadership stands out for its emphasis on the emotional competencies of the leader, essential for a positive and productive environment, which favors work well-being by influencing employee satisfaction and commitment. The implementation of emotional leadership faces various challenges in different organizational contexts. Overcoming these challenges involves integrating training in emotional intelligence and creating an organizational culture that values and encourages emotional management.

Keywords

Leadership, Emotional Intelligence, Work Well-being, Culture, Leadership Styles.

Introducción

En la actualidad, el ámbito laboral juega un papel crucial en la vida de las personas, siendo influencia en su bienestar, eficiencia y calidad de vida. En este sentido, hoy en día las organizaciones priorizan el bienestar laboral como un aspecto fundamental, esforzándose por mejorar la salud y el nivel de satisfacción de sus colaboradores con el objetivo de fomentar su compromiso y rendimiento (Velmurugan y otros, 2023).

El bienestar laboral no es simplemente un aspecto superficial o un beneficio adicional, sino un componente esencial que influye en la dinámica organizacional en su totalidad (Blanch y otros, 2010). Desde la salud física y mental hasta el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca, el bienestar laboral abarca una amplia gama de dimensiones que impactan directamente en el desempeño individual y colectivo dentro de una organización (Caro y otros, 2011).

Algunos factores o dimensiones que pueden afectar el bienestar laboral de los colaboradores son el ambiente físico del lugar de trabajo, los recursos laborales como carga y ritmo de trabajo, recursos sociales donde se da un gran protagonismo al liderazgo y el reconocimiento, así también los recursos y demandas organizacionales, el bienestar psicológico del colaborador, entre otros (Blanch, 2011).

Sin embargo, en la búsqueda por optimizar el bienestar de los empleados, se ha evidenciado un factor crucial que ejerce una influencia significativa: el liderazgo. Los líderes dentro de una organización desempeñan un papel fundamental en la configuración del ambiente laboral, estableciendo la cultura organizacional, marcando el tono para las interacciones diarias y

modelando comportamientos y actitudes que impactan directamente en el bienestar de los colaboradores (Ponce y otros, 2014).

El ambiente dentro de una organización puede ser influenciado por una variedad de factores, pero los estudios resaltan el papel destacado de los líderes en la creación de este ambiente (Likert, 1976). Además, la investigación confirma que el estilo de liderazgo de un gerente impacta las percepciones sobre el clima organizacional, y estas percepciones a su vez afectan el rendimiento laboral de los empleados (Bloch & Whiteley, 2003).

Durante las últimas décadas, se ha destacado ampliamente el impacto del liderazgo en sus subordinados. Esta dinámica es una constante humana fundamental y universal, ya que, desde los albores de la civilización, han existido líderes que han dirigido a otros. A medida que la sociedad ha progresado, el concepto de liderazgo también ha evolucionado (Barroso & Salazar, 2010).

Según Gómez-Rada (2002), el liderazgo se caracteriza por la habilidad de ejercer influencia en un conjunto de individuos con el fin de alcanzar metas establecidas. El comportamiento del líder tiene un impacto directo en sus seguidores, siendo él el principal determinante del éxito o fracaso de estos últimos, quienes tienen la responsabilidad de contribuir al logro de los objetivos de la organización (Moran, 2007). En otras palabras, el líder tiene la capacidad de influir en el progreso de las organizaciones, dado que todas requieren de alguien que las dirija.

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional., 2008). En la investigación sobre el ambiente laboral, realizada por Piera-Serra (2017), se destaca la importancia del liderazgo como un elemento fundamental, considerando al mismo como factor esencial en el fomento de la satisfacción en la organización. Esto se debe a que tener líderes competentes puede generar un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados.

En este sentido, las habilidades y el estilo del liderazgo son necesarios para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). Por lo tanto, autores como Carbó & Pérez (1996) señalan que “el liderazgo es indudablemente uno de los temas más destacados entre los investigadores de las organizaciones” (p. 159).

Investigadores como Kurt Lewin (1935-1945) y Daniel Goleman (2000) afirman que los enfoques o estilos de liderazgo varían en función de cómo los líderes interactúan con su equipo y toman decisiones. Algunos de estos estilos incluyen el liderazgo autocrático, donde el líder toma decisiones de forma unilateral; el liderazgo democrático, donde se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones; el liderazgo transformacional, que inspira y motiva al equipo

hacia una visión compartida; el liderazgo situacional, que se adapta al contexto y las necesidades del equipo; y el liderazgo carismático, donde el líder ejerce una influencia poderosa y persuasiva. Cada estilo tiene sus ventajas y desventajas, y su efectividad depende del entorno y las circunstancias específicas.

Sin embargo, los estilos de liderazgo están estrechamente relacionados con el liderazgo emocional, ya que la forma en que los líderes gestionan sus propias emociones y las de los demás, puede influir en el estilo de liderazgo que adoptan. (Goleman, 2000).

La importancia de las emociones en diversos ámbitos como la educación, los negocios y la política ha crecido notablemente. Aunque el liderazgo siempre ha estado impregnado de aspectos emocionales, estos no siempre han sido positivos y a menudo han generado reacciones no deseadas. Álvarez (2015) señala que Goleman es el primer autor que, además de hacer una aportación decisiva con el modelo de inteligencia emocional, define por primera vez el liderazgo positivo como: “la capacidad de algunos líderes de sintonizar con los sentimientos de las personas y encauzarlos en una dirección emocionalmente positiva” (p. 13). (Álvarez, 2015)

En este sentido, el liderazgo emocional se apoya en las destrezas emocionales que conforman el concepto de inteligencia emocional, tal como lo propusieron Mayer & Salovey (1997) “la inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual” (p. 10).

Por lo tanto, entender el vínculo entre el liderazgo emocional y el bienestar laboral se vuelve imperativo en el panorama empresarial actual. ¿Cómo los líderes pueden fomentar un ambiente que promueva el bienestar de sus empleados? ¿De qué manera el liderazgo emocional puede contribuir a la construcción de una cultura de bienestar en el entorno laboral? Estas son algunas de las preguntas que merecen una exploración más profunda y que este artículo se propone abordar.

El propósito de este artículo es examinar la relevancia del liderazgo emocional en la creación de una cultura de bienestar en el ámbito laboral. Se explorarán los conceptos del liderazgo emocional y sus diversos componentes, así como la cultura organizacional y el bienestar, destacando la influencia del liderazgo emocional.

Revisión de literatura

Han surgido diversas teorías sobre el liderazgo, y durante un largo tiempo ha sido tema de debate si el liderazgo es una habilidad que se puede adquirir y mejorar a través del aprendizaje, o si es una característica intrínseca de la persona (Chiavenato, 2009).

En un principio, el estudio del liderazgo se centraba en establecer estructuras para dirigir la sociedad y en analizar a los grandes líderes históricos para identificar las características que los

distinguían, concluyendo que los líderes nacían con esas cualidades innatas. Sin embargo, en el siglo XX esta hipótesis empezó a ser cuestionada por los nuevos especialistas en el campo, quienes sostienen que todos los tipos de liderazgo contemporáneo pueden ser adquiridos. Se refiere a competencias directivas que incluyen la habilidad de influir en las personas para guiarlas hacia la consecución de metas y objetivos compartidos. (Daft, 2006).

Por su parte, Cattell (1972) define el liderazgo como la generación de un cambio efectivo en el rendimiento del grupo, sin atender a más cuestiones. En este mismo sentido, Maxwell (1998) en su libro “Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo” destaca el liderazgo como la clave de la efectividad, manifestando que la capacidad que tiene el líder de guiar las acciones de los demás miembros del grupo determinará el nivel de efectividad o la eficiencia con la cual se concretan estas tareas.

En la misma línea, Stogdill (1999) señala que el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Mientras que para el conocido autor Chiavenato (2009), el Liderazgo tiene que ver principalmente con cumplir objetivos empresariales, definiendo al mismo como un proceso en el que el líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización.

Kotter (1999) considerado por muchos como un "gurú internacional del Liderazgo", simplifica aún más la definición de este concepto, resumiendo su significado a: "No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".

El liderazgo según Davis & Newstrom (2003), es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. En este mismo sentido, para el Instituto de Liderazgo, liderar implica desempeñar roles y procesos que ayudan a los grupos de personas a colaborar de manera eficaz y significativa hacia un objetivo común. Esta tarea se logra a través de tres componentes fundamentales: establecer una dirección clara, promover la alineación entre los individuos y fomentar el compromiso. En resumen, implica la creación de futuros compartidos deseables (Gioya & Rivera, 2009).

Los primeros estudios sobre liderazgo se concentraron en identificar qué rasgos de la personalidad distinguen a los líderes. Estos estudios forman parte de las teorías del "gran hombre", las cuales sugieren que ciertos rasgos estables en las personas pueden diferenciar a aquellos que son líderes de los que no lo son (Bass, 1990). Algunos de los atributos personales que se consideraron característicos de los líderes incluyen altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y habilidad persuasiva. No obstante, estos primeros intentos no tuvieron éxito debido a las dificultades para identificar claramente y aislar estos rasgos específicos.

Años más tarde, en la misma línea del enfoque de rasgos, nace la teoría de los cinco factores, desarrollada por Golberg (1993), conteniendo la categorización de los rasgos de personalidad en un conjunto más detallado que incluye extroversión, adaptabilidad, meticulosidad,

estabilidad emocional y apertura a nuevas experiencias. Al utilizar la teoría de los cinco factores para predecir el liderazgo se encontraron resultados alentadores, por ejemplo, en un estudio donde se analizaron 222 correlaciones de 73 muestras se encontraron correlaciones. (Timothy, 2002)

En las décadas de 1950 y 1960 surge la teoría más difundida y repetida, la cual nace de las investigaciones hechas en la Universidad estatal de Ohio, ésta se centra en el análisis de las conductas de los líderes y su relación con la efectividad del liderazgo, sus estudios revelaron que los seguidores perciben la conducta del líder en dos categorías separadas: a) conductas dirigidas hacia la tarea, como la organización del trabajo y la definición de roles; y b) conductas destinadas al mantenimiento de relaciones, como el respeto y la creación de un ambiente de camaradería. Según algunos autores, ambas categorías son esenciales para la efectividad del liderazgo, aunque tradicionalmente se han considerado de forma independiente. (Larson y otros, 1976)

En (1967-1978) Fred Fiedler, previo a varias investigaciones desarrolló la teoría de la efectividad del liderazgo o teoría de la contingencia. En este modelo, describe la manera en que se consigue una alta efectividad de un equipo de trabajo u organización mediante la personalidad del líder y el control situacional más que una definición concreta del concepto de Liderazgo, podemos extraer la esencia de su teoría, que tiene que ver con cómo determinar las características de un líder y ver de esta forma a qué tipo de liderazgo pertenece. (Peiró, 1984).

La teoría de los recursos cognitivos representa una reinterpretación de la teoría de Fiedler (1987). En esta nueva perspectiva, el autor investiga la influencia del coeficiente intelectual y la experiencia en el rendimiento bajo condiciones de estrés. Investigaciones basadas en esta teoría han revelado que existe una correlación positiva entre la inteligencia del líder y su rendimiento en situaciones de estrés moderado o bajo, mientras que se observan correlaciones negativas cuando los líderes experimentan altos niveles de estrés con sus superiores. (Fiedler & García, 1987)

Algunos autores describen diferentes tipos o estilos de liderazgo basados en distintos enfoques y formas en que los líderes interactúan con sus equipos y organizaciones, por ejemplo, Kurt Lewin y su equipo (1939) define el estilo de Liderazgo Autocrático, el mismo que se caracteriza por un estilo de toma de decisiones centralizado y un control estricto por parte del líder sobre las decisiones y acciones del grupo.

El enfoque del liderazgo autocrático puede ser efectivo en situaciones donde se requiere una respuesta rápida y un cumplimiento estricto de las normas y procedimientos establecidos. Sin embargo, también ha sido asociado con una baja moral de los empleados, falta de creatividad y reducción en la motivación intrínseca de los subordinados, debido a su naturaleza restrictiva y la limitada participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones (Sánchez & Barraza, 2015). Se ha explorado cómo este estilo de liderazgo puede influir en el clima organizacional y en la eficiencia del grupo, destacando sus efectos tanto positivos como negativos dependiendo del contexto y las características específicas de la situación (Lewin, 1939).

Por el contrario, el Liderazgo Democrático se distingue por fomentar la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones y la planificación estratégica. Según autores

como Vroom y Yetton (1973), este estilo de liderazgo promueve un ambiente de trabajo colaborativo, donde se valora la diversidad de ideas y se busca el consenso. Este enfoque ha demostrado aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, mejorando así la creatividad y la eficacia organizacional mediante la inclusión de diferentes perspectivas y experiencias en el proceso decisional.

Weber (1964) describe el Liderazgo Carismático, el cual se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a través de su carisma personal y visión convincente. Los seguidores son atraídos y se identifican fuertemente con el líder debido a su personalidad magnética y capacidad para comunicar una dirección clara.

Una teoría notable es la del Liderazgo Transformacional, que tiene sus raíces en las ideas de Downton (1973). Sin embargo, fue Burns quien, en 1978, introdujo el concepto de liderazgo transformacional en su estudio detallado sobre líderes políticos. El autor manifiesta que este enfoque de liderazgo describe el proceso en el cual "los líderes y los seguidores se ayudan mutuamente a alcanzar niveles superiores de moral y motivación".

Por su parte, Hersey y Blanchard (1982) desarrollan el Liderazgo Situacional, el cual se adapta al nivel de competencia y compromiso de los seguidores en una situación particular. Los líderes ajustan su estilo de liderazgo desde una dirección más directiva hasta una delegación más completa, según las necesidades y capacidades de los miembros del equipo.

Años más tarde, Bass (1985) se enfoca en el Liderazgo Transaccional, el cual se basa en la idea de un intercambio entre el líder y los seguidores, donde se establecen claros términos y condiciones para las recompensas y sanciones basadas en el rendimiento. Los líderes transaccionales utilizan incentivos y reconocimientos para motivar a los seguidores a alcanzar metas específicas.

El liderazgo basado en relaciones o también llamado Liderazgo Relacional, propuesto por Uhl-Bien y otros (1995), destaca la importancia de las relaciones interpersonales y la conexión emocional entre el líder y los seguidores. Los líderes basados en relaciones enfatizan la construcción de confianza, empatía y colaboración como fundamentos para el éxito del equipo y la organización.

Daniel Goleman (2000) destaca el Liderazgo Emocional, el cual se centra en la capacidad del líder para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y de los demás de manera efectiva. Este tipo de liderazgo promueve la inteligencia emocional como una habilidad crucial para mejorar la comunicación, la motivación y la cohesión del equipo, influyendo positivamente en el clima organizacional y en los resultados del negocio. Es relevante mencionar el programa realizado por Boyatzis, McKee y Johnston (2008) quien tras examinar diversos mitos acerca del liderazgo, estos autores proponen un programa para su desarrollo que se fundamenta en una serie de ejercicios prácticos como parte del entrenamiento para mejorar el liderazgo emocional, el cual exploran a través de cinco dimensiones principales: la idealización del yo, la realidad del yo, un plan de aprendizaje, la plena conciencia (mindfulness) y el equilibrio entre sacrificio y renovación.

Cuando se aborda el tema del liderazgo emocional, se suele mencionar el concepto de cociente emocional como una contribución significativa y novedosa al tradicional coeficiente intelectual. Es conocido que nuestro cerebro está dividido en dos hemisferios, cada uno con funciones específicas, y que las personas tienden a tener preferencia por uno u otro. Un autor pionero en la medición de la inteligencia emocional es Bar-On (2013), quien describe la inteligencia emocional y social como un conjunto complejo de habilidades emocionales, personales y sociales interrelacionadas que son relevantes para el éxito en el comportamiento humano.

Goleman (2000) concibe la inteligencia emocional como un conjunto de factores clave para resolver con éxito los problemas vitales entre las que destaca: la autoconciencia emocional, autorregulación emocional, motivación, empatía y habilidades sociales. Definiendo a la autoconciencia emocional como la capacidad de identificar y comprender las emociones y estados de ánimo propios, siendo un proceso cognitivo que permite establecer conexiones entre lo que experimentan internamente las personas, cómo lo manifiestan y cómo lo perciben los demás. Mientras que, la habilidad de gestionar de manera adecuada y asertiva los impulsos y emociones, con el fin de evitar ser dominado por los instintos más básicos y primarios, se refiere al concepto de autorregulación emocional.

En la misma línea, Goleman (2000) manifiesta que la motivación es el proceso psicológico que implica dirigir deliberadamente los estados emocionales hacia una meta específica o un objetivo determinado, manteniendo un enfoque positivo y una alta energía. Por su parte, la capacidad de comprender las emociones y los sentimientos de los demás, y en ocasiones, llegar a experimentar esas emociones, incluso en situaciones extremas, se refiere a la empatía.

Las habilidades sociales son el conjunto de habilidades que capacitan a las personas para ofrecer respuestas adecuadas en el entorno y mejorar las relaciones interpersonales. Estas habilidades son esenciales para un desarrollo personal y profesional óptimo, ya que permiten la comunicación asertiva, expresando las necesidades de forma que los demás puedan comprender de manera adecuada los sentimientos de los demás. (Goleman, 2000).

La implementación del liderazgo emocional enfrenta diversos desafíos y obstáculos en diferentes contextos organizacionales, como han destacado varios autores y estudios en el campo de la psicología organizacional y el liderazgo. Según Daniel Goleman, autor clave en el estudio del liderazgo emocional, las culturas organizacionales tradicionales pueden estar arraigadas en modelos de liderazgo más racionales y jerárquicos, lo que puede dificultar la adopción de prácticas que enfatizan las habilidades emocionales como parte del liderazgo efectivo. (Goleman, D., 1995)

Algunos líderes carecen de formación adecuada en inteligencia emocional, lo que limita su capacidad para aplicar principios de liderazgo emocional en situaciones prácticas. La falta de habilidades para reconocer y manejar las emociones propias y de los demás puede obstaculizar la implementación efectiva del liderazgo emocional (Boyatzis y otros, *Reawakening your passion for work*, 2002). Se han demostrado que los estilos de liderazgo más tradicionales, como el autoritario o transaccional, a menudo no integran componentes emocionales tan fuertemente como el

liderazgo transformacional o el carismático. Esto puede dificultar el cambio hacia un enfoque más orientado a las emociones en la gestión y dirección de equipos. (Cherniss y Goleman, 1999).

La medición del impacto del liderazgo emocional en resultados organizacionales concretos, como la productividad o la satisfacción laboral, puede ser complicada. La falta de métricas claras y consistentes puede dificultar la justificación de inversiones en programas de desarrollo de liderazgo emocional y limitar su aceptación dentro de la organización. (Mayer y otros, 2008). Así mismo, la complejidad inherente a las relaciones interpersonales en entornos organizacionales y la gestión efectiva de las emociones puede ser un gran desafío, ya que se requiere habilidades avanzadas de comunicación, empatía y resolución de conflictos, las cuales no todos los líderes poseen de manera natural (Goffee y Jones, 2006).

En este sentido, el liderazgo emocional y la cultura organizacional son áreas de estudio que han recibido atención significativa por parte de diversos autores y estudios en el campo de la psicología organizacional y el liderazgo. Boyatzis y otros autores (2008) menciona que el liderazgo emocional influye directamente en la cultura organizacional, ya que los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de moldear el ambiente emocional del lugar de trabajo a través de su capacidad para reconocer y gestionar las emociones de los demás de manera efectiva, lo cual contribuye a la creación de una cultura que valora la empatía, la colaboración y la motivación intrínseca, fundamentales para el compromiso y el rendimiento organizacional.

Integrar la inteligencia emocional en la estrategia organizacional implica no solo desarrollar habilidades emocionales en los líderes y empleados, sino también alinear estas competencias con los objetivos y valores de la organización para fortalecer la cultura organizacional (Mayer y otros, 2008).

El liderazgo emocional puede adaptarse a contextos culturales diversos. La comprensión y la gestión de las emociones pueden variar según las normas y expectativas culturales, lo cual requiere que los líderes desarrollen sensibilidad cultural y habilidades interculturales para promover una cultura organizacional inclusiva y globalmente competente (Goffee y Jones, 2006). Este tipo de liderazgo no solo influye en la cultura organizacional, sino que también puede ser una fuerza transformadora que moldea el clima emocional y promueve valores organizacionales positivos. Integrar la inteligencia emocional en la práctica del liderazgo puede conducir a una cultura más saludable, resiliente y orientada al logro de objetivos compartidos en las organizaciones.

Desde un enfoque organizacional, la cultura se define como un elemento arraigado a nivel nacional que moldea y fortalece las creencias dentro del entorno institucional. Es evidente que la cultura se percibe como un factor autónomo y externo que ejerce influencia sobre las organizaciones, y que es transmitido a través de los individuos que las integran. (Mendez-Álvarez, 2019). Schein (1985), uno de los pioneros en el estudio de la cultura organizacional, ésta representa los patrones básicos de comportamiento y la forma de pensar que los miembros de una organización han desarrollado y aprendido a lo largo del tiempo para resolver problemas de adaptación externa e integración interna.

La cultura organizacional puede también ser interpretada como un factor interno, ya que las organizaciones son consideradas como entidades sociales que generan sus propias prácticas y conductas dentro de sí mismas. Bajo esta óptica, la cultura se caracteriza como un pegamento social que cohesionan a la organización, reflejando los valores y creencias compartidos por sus miembros; valores que se expresan mediante tradiciones, conductas, y un lenguaje especializado, entre otros aspectos (Pedraja-Rejas y otros, 2020).

Las características de la cultura organizacional han sido objeto de estudio por varios autores e investigadores en el campo de la psicología organizacional y la gestión. Schein (1985), considera que una de las características fundamentales de la cultura organizacional es que es compartida, lo cual implica que los valores, creencias y normas culturales son ampliamente aceptados y compartidos por los miembros de la organización; esta característica proporciona cohesión y orientación común para el comportamiento individual y grupal dentro de la organización. Así también, describe que la cultura organizacional tiende a ser estable y resistente al cambio a corto plazo, esta característica refleja la naturaleza arraigada de las normas culturales y los valores compartidos, que se desarrollan y consolidan a lo largo del tiempo en respuesta a las experiencias pasadas y la historia organizacional.

La cultura organizacional es invisible en el sentido de que no se puede ver ni tocar directamente, sin embargo, tiene un impacto profundo y poderoso en el comportamiento, las actitudes y las decisiones de los miembros de la organización, esta característica subraya la influencia significativa de la cultura en el ambiente de trabajo y el rendimiento organizacional. Schein (1985), además describe que, aunque la cultura organizacional es persistente, también tiene la capacidad de adaptarse y evolucionar con el tiempo, esta característica es crucial para la supervivencia y el éxito continuo de la organización, ya que permite ajustar las normas y valores culturales en respuesta a cambios internos y externos, como cambios en el liderazgo, la estrategia organizacional o el entorno competitivo.

La cultura organizacional actúa como un mecanismo integrador que une a los empleados en torno a objetivos comunes y valores compartidos, esta característica facilita la cohesión del equipo, promueve la colaboración y reduce los conflictos internos al proporcionar un marco común para la comprensión y el comportamiento dentro de la organización. Otra característica de la cultura organizacional es que refleja la identidad única y distintiva de una organización, característica que se manifiesta a través de símbolos, rituales, historias y prácticas que comunican y refuerzan los valores centrales y la visión de la organización (Schein, 1985). Estos elementos culturales no solo moldean la percepción externa de la organización, sino que también fortalecen el sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Una cultura que valora el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo tiende a crear un clima emocional positivo, lo cual contribuye al bienestar psicológico de los empleados. Según Reichers & Schneider (1990), el clima organizacional se refiere a la percepción colectiva de los empleados sobre el ambiente emocional en la organización. La cultura organizacional también puede afectar la percepción de apoyo organizacional por parte de los empleados. Un estudio realizado por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) encontró que el apoyo percibido por parte de

la organización está asociado con niveles más altos de satisfacción laboral y bienestar psicológico.

Los valores y las prioridades culturales de una organización pueden influir en el bienestar laboral de diversas maneras. Por ejemplo, una cultura que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede contribuir a la reducción del estrés y el agotamiento entre los empleados (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010). Del mismo modo, una cultura que promueva la salud física y mental de los empleados puede mejorar el bienestar general en el lugar de trabajo.

El bienestar laboral está positivamente relacionado con el compromiso organizacional y la productividad. Según Kahn (1990), los empleados que experimentan bienestar en el trabajo tienden a estar más comprometidos con los objetivos organizacionales y son más propensos a contribuir de manera significativa al éxito de la organización. Esto refuerza los valores y las normas culturales que promueven el rendimiento y la colaboración dentro de la organización. Un alto nivel de bienestar laboral puede aumentar la retención de empleados clave en la organización. Los estudios han demostrado que los empleados que se sienten valorados y apoyados tienden a permanecer más tiempo en la organización (Schein, 1985). Esto ayuda a mantener la cohesión cultural y la consistencia en la transmisión de los valores organizacionales a lo largo del tiempo.

Las organizaciones que promueven un ambiente de trabajo saludable y favorable al bienestar tienden a atraer talentos más cualificados y a ser vistas como líderes en responsabilidad social corporativa y cuidado de empleados (Trice & Beyer, 1993). Abarca las sensaciones positivas en el entorno laboral, influenciadas por una combinación de factores situacionales y personales que pueden incidir en la salud mental y generar efectos secundarios como problemas digestivos, depresión, ansiedad, burnout, entre otros (Blanch y otros, 2010). Por ende, el bienestar laboral también puede influir en la percepción externa de la organización y su reputación como empleador.

Los líderes que muestran apoyo emocional y demuestran empatía hacia sus empleados promueven un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Estudios como los de Cherniss y Goleman (1999) han demostrado que la empatía y la preocupación genuina por el bienestar de los empleados están relacionadas con una mayor satisfacción laboral y una menor incidencia de estrés en el trabajo. Tal como lo describe Goleman (1995), líderes emocionalmente inteligentes pueden crear un clima organizacional positivo al manejar las emociones en situaciones de trabajo, lo que contribuye al bienestar emocional de los empleados.

Richard Boyatzis, Goleman y McKee (2002) sugieren que el liderazgo emocional transformacional, que incluye la motivación intrínseca y la inspiración, está vinculado con un mayor compromiso y bienestar de los empleados. El liderazgo emocional también implica habilidades para manejar conflictos de manera constructiva y gestionar el estrés organizacional. Según Mayer et al. (2008), líderes que pueden regular sus propias emociones y facilitar la resolución de conflictos entre empleados promueven un ambiente de trabajo más armonioso y menos estresante, lo cual contribuye al bienestar general de la organización.

Un ambiente de trabajo donde el liderazgo emocional está presente tiende a experimentar

menos ausentismo y rotación de personal. Esto se debe a que los empleados se sienten más comprometidos y valorados, lo que aumenta su lealtad hacia la organización (Goleman, 2000). En este sentido, los empleados que trabajan bajo líderes emocionalmente inteligentes reportan niveles más altos de satisfacción laboral y tienden a ser más productivos en sus roles (Avolio y Gardner, 2005). Esto se debe a un ambiente de trabajo que fomenta el desarrollo personal y profesional, así como la colaboración efectiva entre los equipos.

El liderazgo emocional contribuye a la creación de un clima organizacional positivo, caracterizado por relaciones interpersonales saludables, comunicación abierta y confianza mutua. Esto no solo mejora el bienestar laboral, sino que también fortalece la cultura organizacional y la identidad de la empresa (Goffee y Jones, 2006). Para desarrollar habilidades de inteligencia emocional y crear un entorno laboral más positivo y saludable, los líderes pueden emplear diversas estrategias y herramientas respaldadas por la investigación en psicología organizacional y liderazgo.

Tabla 1. Estrategias para desarrollar habilidades de inteligencia emocional.

Autoconciencia Emocional	<u>Prácticas de mindfulness</u>	<u>La práctica del mindfulness</u> puede mejorar la autoconciencia emocional al ayudar a los líderes a reconocer y gestionar sus propias emociones de manera más efectiva (Goleman, 1995).
	Autoevaluación y retroalimentación	Solicitar retroalimentación regular sobre cómo se perciben sus habilidades emocionales puede ayudar a los líderes a identificar áreas de mejora y fortalezas (Brackett y Katulak, 2007).
Autocontrol	Técnicas de gestión del estrés	Aprender y aplicar técnicas de manejo del estrés, como la respiración consciente o la planificación de tiempo, puede mejorar la capacidad de los líderes para mantener la calma bajo presión y tomar decisiones informadas (Mayer et al., 2008).
	Práctica de la resiliencia	Desarrollar resiliencia emocional fortalece la capacidad de recuperación frente a desafíos y adversidades, lo cual es fundamental para mantener un entorno laboral positivo (Goleman, 1998).
Conciencia Social	Escucha activa	Practicar la escucha activa y empática ayuda a los líderes a comprender mejor las necesidades y preocupaciones de sus empleados, fortaleciendo las relaciones y la confianza (Boyatzis, Goleman y McKee, 2002).
	Observación de cuerpo y lenguaje no verbal	Estar atento al lenguaje corporal y las señales no verbales puede proporcionar insights sobre las emociones de los demás, facilitando una comunicación más efectiva y empática (Goleman, 2006).
Gestión de Relaciones	Desarrollo de habilidades de comunicación	Mejorar las habilidades de comunicación interpersonal y resolver conflictos de manera constructiva fortalece las relaciones y promueve un ambiente laboral armonioso (Cherniss y Goleman, 2001).

	Promoción de un clima de confianza y colaboración	Fomentar un ambiente donde se valore la confianza, el respeto mutuo y la colaboración facilita la cooperación efectiva entre los equipos y mejora el clima organizacional (Goffee y Jones, 1996).
--	---	---

Implementar estrategias para desarrollar habilidades de inteligencia emocional en las organizaciones es crucial ya que permite mejorar las relaciones interpersonales, aporta al incremento del rendimiento laboral, a través de la gestión de un liderazgo efectivo. Así mismo, el ambiente de trabajo emocionalmente inteligente puede reducir el estrés laboral y mejorar el bienestar general de los empleados, lo que a su vez puede disminuir las tasas de ausentismo y la rotación de personal, ya que crea un clima laboral más positivo, donde los empleados se sienten valorados, escuchados y comprendidos, lo cual impacta en la mejora de la moral y fortalece el sentido de pertenencia. Las personas con alta inteligencia emocional tienden a tomar decisiones más equilibradas, considerando tanto aspectos racionales como emocionales, esto puede llevar a decisiones más informadas y con resultados más positivos a largo plazo. (Boyatzis y otros, 2008)

Las estrategias para desarrollar habilidades de inteligencia emocional en las organizaciones pueden ser complementadas con herramientas tales como procesos de selección en los que se pueda identificar si el candidato es una persona emocionalmente inteligente; así mismo, una herramienta fundamental es el entrenamiento en inteligencia emocional, feedback y coaching; y, planes de desarrollo individual (Caruso & Salovey, 2004).

Tabla 2. Herramientas para desarrollar habilidades de inteligencia emocional

Entrenamiento en Inteligencia Emocional	Participar en programas de formación y entrenamiento específicamente diseñados para desarrollar competencias en inteligencia emocional puede proporcionar a los líderes las habilidades y el conocimiento necesarios para aplicar técnicas emocionales en el lugar de trabajo (Brackett y Salovey, 2006).
Feedback y Coaching	Recibir retroalimentación regular y sesiones de coaching centradas en inteligencia emocional puede ayudar a los líderes a identificar áreas de mejora y establecer metas claras para el desarrollo personal y profesional (Goleman, 2002).
Planes de Desarrollo Individual	Crear planes de desarrollo personalizados que incluyan objetivos específicos relacionados con el desarrollo de habilidades emocionales puede guiar a los líderes en su camino hacia el crecimiento y la mejora continua (Mayer et al., 2016).

Conclusiones

Al explorar los antecedentes históricos, teóricos y prácticos que rodean la interacción entre el liderazgo emocional y el bienestar laboral, se busca destacar la relevancia de un liderazgo consciente y comprometido en la configuración de entornos de trabajo que sean saludables y efectivos.

A través de una revisión sistemática de la literatura científica sobre el liderazgo emocional y la cultura de bienestar, junto con el análisis de prácticas recomendadas, se pretende equipar a líderes y tomadores de decisiones con las herramientas y el conocimiento necesarios para comprender mejor el papel del liderazgo emocional en la promoción de una cultura de bienestar en el trabajo. Además, se busca identificar las mejores prácticas para fomentar el liderazgo emocional y el bienestar dentro de las organizaciones.

Este esfuerzo contribuye al avance del entendimiento sobre el liderazgo emocional como un elemento fundamental para la creación de entornos laborales más saludables, comprometidos y productivos. Se anticipa que los resultados de esta investigación serán de valor tanto para investigadores como para empresas, responsables y líderes en general.

El análisis de los tipos de liderazgo ofrece un marco teórico y práctico para entender cómo diferentes estilos de liderazgo pueden impactar en la efectividad y el rendimiento de los equipos y organizaciones. Como se ha mencionado, el liderazgo en todas sus formas implica una dimensión emocional fundamental que otorga una importancia primordial al papel del líder en este aspecto.

El liderazgo emocional, en particular subraya la importancia de las competencias emocionales para el éxito del líder y la creación de ambientes de trabajo más positivos y productivos, se ve profundamente influenciado por las dimensiones de la inteligencia emocional y busca cultivar las diversas competencias emocionales que lo componen. Su impacto en el bienestar laboral ha sido tema de interés en la investigación en psicología organizacional y gestión, por ende, varios estudios y teorías han explorado cómo el liderazgo emocional puede impactar positivamente en el ambiente laboral y en la satisfacción de los empleados, demostrando que el liderazgo emocional tiene el potencial de mejorar significativamente el bienestar laboral al promover un ambiente de trabajo emocionalmente saludable y apoyador.

Las características de la cultura organizacional destacan la complejidad y la importancia de ésta como un factor determinante en la efectividad, la cohesión y la adaptabilidad de las organizaciones en el entorno empresarial actual. Comprender estas características es fundamental para los líderes y gestores que buscan gestionar y cultivar una cultura organizacional saludable y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

La implementación del liderazgo emocional enfrenta diversos desafíos y obstáculos en diferentes contextos organizacionales, como han destacado varios autores y estudios en el campo de la psicología organizacional y el liderazgo. Según Daniel Goleman, autor clave en el estudio del liderazgo emocional, las culturas organizacionales tradicionales pueden estar arraigadas en

modelos de liderazgo más racionales y jerárquicos, lo que puede dificultar la adopción de prácticas que enfatizan las habilidades emocionales como parte del liderazgo efectivo.

Así mismo existen desafíos como: falta de competencia en inteligencia emocional por parte de los líderes, falta de capacitación y desarrollo de habilidades, dificultad en la medición y evaluación de resultados, percepción de la inteligencia emocional como algo “blando”, sostenibilidad a largo plazo.

Superar estos desafíos implica un enfoque integral que combine la formación en inteligencia emocional y la creación de una cultura organizacional que valore y fomente la gestión emocional. Además, se requiere del compromiso continuo de la dirección y de todos los niveles organizacionales para integrar efectivamente el liderazgo emocional en la estrategia y prácticas diarias de la organización.

Implementar estrategias y herramientas para desarrollar habilidades de inteligencia emocional y crear un entorno laboral más positivo y saludable, debe ser una de las principales preocupaciones de los líderes, ya que estas herramientas les permitirán crear espacios saludables donde los colaboradores se sientan valorados, motivados y capacitados para alcanzar su máximo potencial. Esto no solo impacta en la mejora del bienestar laboral individual, sino que también contribuye a una cultura organizacional más saludable y productiva en general.

Referencias

- Álvarez, M. (2015). El liderazgo positivo y compartido. . *Padres y Maestros*, 36, 12-17.
<https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.002>
- Avolio, B., Gardner, W., & Walumbwa, F. (2005). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. *Origins, effects and development.*, 3, 387-406.
<https://doi.org/http://diglib.globalcollege.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1253/28333.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=418>
- Bar-On, R. (2013). *El próximo gran cambio de paradigma*.
<https://doi.org/https://www.reuvenbaron.com/the-next-big-paradigm-shift/>
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96.
https://doi.org/https://publicaciones.anahuac.mx/index.php/the_anahuac_journal/issue/view/116/The%20An%C3%A1huac%20Journal%20PDF%20%28Second%20Semester%202010%29
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.
- Blanch, J. M. (2011). Condiciones de Trabajo y Riesgos Psicosociales bajo la Nueva Gestión. *Formación Continuada a Distancia (FOCAD)*., 1-33.
https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34982054/2011_Blanch_2011_Condiciones_de_Trabajo_y_Riesgos_Psicosociales_bajo_la_Nueva_Gestion-libre.pdf?1412336292=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONDICIONES_DE_TRABAJO_Y_RIESGOS_P

SICOSO.pdf&Expir

- Blanch, J., Sahagún, M., & Cervantes, G. (2010). Estructura factorial de la Escala de Condiciones de Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 26(3), 175-189. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n3a2>
- Bloch, S., & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. Pearson.
- Boyatzis, R., McKee, A., & Goleman, D. (2002). *Reawakening your passion for work*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Boyatzis, R., McKee, A., & Johnston, F. (2008). *Líder emocional*. Ediciones Deusto.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Carbó, J.M., y Pérez, M. (1996). *El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad*. Madrid: Coopers&Lybrand.
- Caro, A., Agudelo, A., & Benavides, F. (2011). Relación entre las condiciones de trabajo y el estado de salud en la población trabajadora afiliada al Sistema General de Riesgos. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 29(4), 392-401. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12021522005>
- Caruso, D., & Salovey, p. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. John Wiley & Sons.
- Cherniss, C. (2000). Social and Emotional Competence in the Workplace. *The Handbook of Emotional Intelligence*, 433-459. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/record/2001-00355-021>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management*, 18(5), 32-35. <https://doi.org/https://journals.rcni.com/nursing-management/essential-leadership-skills-for-motivating-and-developing-staff-nm2011.09.18.5.32.c8672>
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. CENGAGE Learning.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Downton, J. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*. Free Press.
- Durán, M., & Lara, M. (2001). Teorías de a Psicología Social. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 1(2), 23-44. https://doi.org/http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen1_numero2/articulo_2.pdf
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychologys*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/buy/1986-31507-001>
- Fiedler, F. (1990). The Contribution of Group Members' Cognitive Resources to the Effectiveness of Small Groups. . *United States Army.*, 2.
- Fiedler, F. E., & García, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performancE*. New York: Wiley.
- Garrido, A., & Álvaro, J. (2007). *Psicología social: Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*. McGraw-Hill.

- Geier, J. G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in. *Journal of Communication*, 316-323.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2009). *Menos líderes, más liderazgo*. Lid Editorial.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). Getting personal on the topic of leadership: Authentic self-expression works for those at the top. *Human Resource Management International Digest*, 14(4), 32-34.
- Goffee, R.; Jones, G. (2006). Getting personal on the topic of leadership: Authentic self-expression works for those at the top. *Human Resource Management International Digest*, 14(4), 32-34.
<https://doi.org/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09670730610666382/full/html>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
https://doi.org/https://www.wict.org/chicago-chapter/wp-content/uploads/sites/5/2020/05/Harvard_Business_Review.pdf#page=4
- Goleman, D.; Boyatzis., R.; McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Plaza y Jánés.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología.*, 2(2), 61-77.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089040159500365>
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific business review*, 16(4), 493-504.
<https://doi.org/https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602381003637609>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/doi.org/10.5465/256287>
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business School Press.
- Larson, L., Hunt, J., & Osborn, R. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 19, 628-641.
<https://doi.org/doi.org/10.5465/255796>
- Likert, R. (1976). *The Human Organization*. McGraw-Hill.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo*. Thomas Nelson Publishers.
- Mayer, J. D. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. Basic Books.
- Mayer, J., Barsade, S., & Roberts, R. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*(59), 507-536.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Mendez-Álvarez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia.

- Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
<https://doi.org/doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Moran, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. México: Mc-Graw-Hill.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., & Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14.
<https://doi.org/doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Peiró, J. (1984). *Psicología de las Organizaciones*. U.N.E.D.
- Peiró, J., & Rodríguez, L. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>
- Piera-Serra, C. (2017). La importancia del Liderazgo Organizacional en tu Empresa. *Delivering Happiness*.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., & Álvarez, C. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance*, 9(1), 1031-1036.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Sánchez, R., & Barraza, B. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Raximhai*, 161-170.
<https://doi.org/10.35197/rx.11.01.e2.2015.10.js>
- Schein, E. (1985). Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development. *Readings in human resource management*, 376.
[https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Q19JevIgfboC&oi=fnd&pg=PA376&dq=Schein,+E.+\(1985\).+Increasing+organizational+effectiveness+through+bet+ter+human+resource+planning+and+development.+Readings+in+human+resource+mana+gement,+376.&ots=N0zD9uyrGM&sig=mU](https://doi.org/https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Q19JevIgfboC&oi=fnd&pg=PA376&dq=Schein,+E.+(1985).+Increasing+organizational+effectiveness+through+bet+ter+human+resource+planning+and+development.+Readings+in+human+resource+mana+gement,+376.&ots=N0zD9uyrGM&sig=mU)
- Stogdill, R. (1999). *Teorías e Investigación del Liderazgo*. (4ta. ed.). Madrid: Editorial Edansa.
- Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing Management*, 18(10), 21-24. <https://doi.org/https://journals.rcni.com/nursing-management/transformational-leadership-can-improve-workforce-competencies-nm2012.03.18.10.21.c8958>
- Timothy, R. I. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *American Psychological Association*, 765-780.
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/buy/2002-15406-013>
- Trice, H. M., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Velmurugan, R., Karthik, S., Madraswale, M., & Kalimuthu, M. (2023). A Study on Lapsation of Insurance Policies of Select Insurance Companies. *International Journal of professional business review*, 8(6), 01-13. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2688>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). Leadership and decision-making. *University of Pittsburgh Pre.*, 110.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica.