

IMPACT OF LEADERSHIP ON HUMAN CAPITAL PRODUCTIVITY**Autor(es):**Dr. Mauro Alejandro Monroy Ceseña ¹**RESUMEN**

El liderazgo se asocia a la capacidad de incidir en diversos factores para lograr un objetivo determinado. Este, se ha adoptado por diferentes disciplinas, especialmente en las ciencias administrativas, y se ha asociado a la búsqueda del cumplimiento de los fines o metas de las empresas, en cuyo funcionamiento se presenta la productividad. El principal objetivo es conocer la incidencia del liderazgo en la productividad del capital humano, y, en el cumplimiento de objetivos de la empresa. La revisión se centró en analizar el liderazgo y la productividad; y también, detallar la incidencia desde las teorías de motivación de las personas, relacionado con las necesidades humanas. El trabajo concluye en considerar que un elemento crucial en todas las organizaciones exitosas está en las personas que la integran, y en ellas, la motivación y el desempeño laboral dependen de la satisfacción de sus necesidades como individuos y congruencia de la organización.

Palabras clave: Liderazgo, productividad, capital humano

ABSTRACT

Leadership is associated with the ability to influence various factors to achieve a specific objective. This has been adopted by different disciplines, especially in the administrative sciences, and has been associated with the search for the fulfillment of the aims or goals of the companies, in whose operation productivity is presented. The main objective is to know the incidence of leadership in the productivity of human capital, and, in the fulfillment of the company's objectives. The review focused on analyzing leadership and productivity; and also, detail the incidence from the theories of motivation of people, related to human needs. The work concludes in considering that a crucial element in all successful organizations is in the people who make it up, and in them, motivation and job performance depend on the satisfaction of their needs as individuals and the consistency of the organization..

Keywords: Leadership, productivity, human resource.

¹Profesor – Investigador- Universidad Autónoma De Baja California Sur (México)- Monroym@Uabcs.Mx- <https://Orcid.Org/0000-0001-7175-9362>

INTRODUCCIÓN

En las empresas, dirigir, implica fijar caminos y establecer los mecanismos para cumplir con objetivos; esto, se refiere a la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, donde el papel fundamental tiene que ver con el desempeño de las personas, de forma individual y grupal. Cequea, Monroy, y Bottini (2011), mencionan que, en una organización, las personas tienen comportamientos individuales y grupales, con lo cual, obtienen resultados individuales y como grupo. Es así, que el principal objetivo de la dirección radica en guiar o dirigir para cumplir objetivos determinados, mediante la toma de decisiones. Por lo tanto, la similitud entre dirección y liderazgo se hace notoria de tal manera que no se concibe la dirección sin liderazgo. Comúnmente el término puede asociarse a la idea de líder como tal; una persona capaz de marcar un rumbo y colaborar en el proceso, conocer y relacionarse con el trabajo teniendo siempre por prioridad el cumplimiento de los objetivos mediante buenas técnicas de trabajo; y aunque, impliquen diferentes cosas, Herrera (2005), en cuanto a su origen, dirección y liderazgo lo cita como sinónimos.

Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996), afirman que, la creciente importancia que tienen los líderes dentro de todos los niveles organizacionales como actores principales dentro de una organización. En este sentido, ante las dinámicas actuales de los mercados, resulta más que necesario para las empresas establecer objetivos claros que permitan elevar su productividad; es por eso por lo que, se hace imprescindible plantear una interrogante sobre ¿cuál es el principal impacto del liderazgo en la productividad del capital humano en las empresas? Desde el punto de vista de Pons y Ramos (2012), es cada vez más importante ajustar los procesos para lograr la máxima eficiencia posible buscando el cumplimiento de los objetivos; es decir, la relación óptima entre costos y productos obtenidos en donde el sistema más eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos puede lograr niveles comparables de productos con la utilización de menos insumos (Gonos y Gallo, 2013). Para Rivera Cerpa y Conrado Tobón (2016), la gestión gerencial orientada al logro y a la potencialización del ser humano, beneficia en forma interna y externa a la organización, originando un fuerte compromiso a la visión empresarial.

Por todo lo anterior, este artículo busca responder a la interrogante ¿cómo incide el liderazgo en la productividad del capital humano? para lo cual, se realizó un ejercicio en el que se buscó definir el concepto de liderazgo y productividad, desde la perspectiva de diversos autores.

Tomando en consideración el objetivo de esta investigación, y, bajo una perspectiva metodológica, el desarrollo de este artículo se realizó de forma analítica con respecto a los fenómenos liderazgo y productividad en la literatura. Con esto, fue posible identificar a través de la aplicación de los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo, la manera en que se conformaron los conocimientos previos para el análisis de la incidencia del liderazgo en la productividad del capital humano en las empresas.

Liderazgo empresarial.

Existen diversas definiciones de liderazgo, por mencionar algunas, existen aquellas que asocian su significado a la capacidad de una persona para influir en otra o en un grupo organizado, estableciendo como medio la comunicación, para generar la disposición que permita lograr todo aquello que sea necesario, es decir el cumplimiento de las metas (Newstrom, 2007; Chiavenato, 2004; Ararat, Orellana, B. J. S., y Portalanza, C. 2014; Contreras Torres y Barbosa Ramírez, 2013). Daft (2006), lo relaciona más a un concepto amplio, ya que, lo considera una relación de influencia que se presenta entre líderes y seguidores, mediante la cual es deseable alcanzar cambios y resultados que, indiquen los propósitos compartidos. Así mismo, Velázquez (1996), en términos generales lo define como la expresión directiva de impacto e influencia en la conducta de otros. Entre las versiones de definición de liderazgo se puede identificar una constante, y radica precisamente en la acción de influir. Es por ello por lo que, el liderazgo se puede asociar perfectamente a la capacidad de influir en otros para lograr un objetivo determinado, concepto establecido por la relación existente entre los líderes y seguidores. En este sentido, el fin de las empresas, las cuales, son entes sociales únicos e irrepetibles, conformadas por individuos, creadas intencionalmente, se dirige a la de determinados objetivos o metas, mediante el trabajo humano y aprovechamiento de los recursos disponibles (Díez, Redondo, Barriero y López, 2002; Delgadillo, 2003).

La persona que dirige al capital humano de una organización debe entender que a la gente le gusta ser

liderada, no manejada. Los líderes deben ejercer su influencia sin ser autoritarios, ya que un líder sabe que el liderazgo es el uso inteligente y sensible del poder (Herrera, 2005). Peters, Hartke y Pohlmann (1985), mencionan que, el liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella, ya que es el factor humano que mantiene unido a los grupos y proporciona motivación para la consecución de los objetivos.

En este sentido, el liderazgo ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los empleados de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Son muchas las organizaciones que invierten en la capacitación de sus empleados pues pretenden elevar el rendimiento en la empresa (Ávila y Velázquez, 2014). Johnson y Hackmann (2018), consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar, innovar y dar orientación a los problemas o situaciones, mantener una postura abierta de participación y comunicación con los seguidores. El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques que orientan a la participación y flexibilidad en las empresas (Bryman, 1996).

De acuerdo con Leithwood, Tomlinson y Genge (1996), el liderazgo transformacional se enfoca en identificar y establecer metas claras, tener una visión para situar los objetivos prácticos conformando culturas de colaboración. El interés de este tipo de liderazgo, es la mejora de la relación entre quien lidera y quien se suma a sus pasos, ya que este vínculo en vez de basarse en aspectos económicos de intercambio, lo hace más bien sobre aspectos sociales (Cardona, 2000), por lo tanto, los buenos líderes transaccionales obtienen no solo el máximo resultado de la relación económica o instrumental que han generado, sino que además obtienen resultados de mejora mediante otro tipo de asociaciones o relaciones que no se limitan exclusivamente a conductas exigidas formalmente.

Este enfoque de liderazgo se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las relaciones de los seguidores (Lussier y Achua, 2002), siendo una forma de liderazgo que puede transformar y generar una nueva organización para los seguidores, manteniendo una estabilidad mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos de todos y cada uno de los participantes en el proceso empresarial.

Productividad

Para conseguir sus metas y objetivos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios (Cequea, Monroy y Bottini, (2011); es decir, la conformación de una empresa. La empresa posee recursos y fines o metas específicas, así como los medios que operan para su funcionamiento, los cuales se asocian principalmente a las personas. En la búsqueda del cumplimiento de las metas empresariales, surge el término productividad. Guerrero y Puerto (2007), mencionan que, la productividad puede asociarse a dos perspectivas; por un lado, está el sentido científico, el cual se visualiza desde la característica de economistas, administradores e ingenieros, los cuales la consideran como la relación existente entre el volumen físico de la producción y los recursos utilizados para obtenerlo. De esta forma, Jiménez (1991), define a la productividad como la relación entre lo físicamente producido (servicios o bienes de consumo) en la empresa, y de lo material, como puede ser, equipos, instalaciones físicas, materia prima, capital humano, entre otros) para realizar un determinado producto o servicio. Para Sumanth (1997), la productividad es un indicador que se origina en la relación existente entre la producción y lo producido.

Werther y Keith (2000), lo definen como la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y lo que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar sus resultados. Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón entre entradas y salidas en una empresa, donde las entradas son las energías o recursos requeridos para la producción de un bien o servicio, y las salidas son el bien o servicio generado, por lo que la productividad es una variable orientada a resultados y estando en función de los desempeños de los trabajadores, así como de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández y Sánchez, 1997).

Toro (2001), afirma que, la productividad puede diferenciarse cuando este se relaciona con el desempeño empresarial, o, desde el punto de vista del rendimiento individual. En primera instancia, se necesita tomar en cuenta factores de categoría económica, tecnológica, o administrativa; en el otro caso, los factores causales de mayor impacto pueden ser: el conocimiento, las habilidades técnicas, la motivación, los intereses propios, las expectativas laborales y personales, el estilo de

liderazgo y los procesos de comunicación. De este modo, se puede decir que las organizaciones en su funcionamiento ideal deben de reconocer el poder y el talento que tienen las personas para incidir de forma positiva y continua en los indicadores de productividad; este reconocimiento se tiene que desarrollar con el potencial empresarial que coadyuven a la generación de entornos que faciliten los espacios para una comunicación clara, creando equipos de trabajo que tiendan a la interdependencia que, desde el punto de vista de Matamala (2005), facilite la culminación de los objetivos organizacionales, con mayor flexibilidad a nivel interno y externo para crear relaciones de mayor confianza y desarrollar organizaciones de continuo aprendizaje. Se destaca entonces que el liderazgo es un factor clave para lograr las metas de una empresa, donde la capacidad de un líder fomenta el trabajo entre los individuos y entre los grupos de individuos.

Oluseyi y Hammed (2009), argumentan que, para aumentar la productividad en el trabajo, los líderes que fungen como gerentes requieren de estrategias que atiendan particularmente la motivación en el trabajo, la eficacia del liderazgo y la gestión del tiempo, siendo éstas clave para mejorar la productividad de los colaboradores (Robbins y Judge, 2009; Madan y Jain, 2015; Luthans y Youssef, 2004).

Al respecto, son las personas quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones con base en sus capacidades para disponer de los medios o recursos que encaminen las funciones de la empresa a obtener resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011); adicional a esto, la base para que las personas dispongan de los medios y recursos que generen resultado en una empresa, se enmarca en el ambiente de trabajo y la motivación existente de por medio.

¿Cómo Incide el Liderazgo en la Productividad?.

Una de las razones que permiten identificar el comportamiento humano dentro de las organizaciones tiene que ver con la motivación. La motivación se puede encontrar en el liderazgo ejercido por una persona en sistema de trabajo; la motivación, por lo tanto, tiene que ver con el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, dando origen a un comportamiento específico (Medina, Gallegos y Lara, 2008); la motivación, por lo tanto, representa la acción de fuerzas

activas o impulsoras. De acuerdo con (Reid 2008), los postulados de Maslow se han convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional.

La principal característica de los postulados teóricos de Maslow, se basan en la propuesta de una jerarquía de necesidades y de factores que motivan a las personas a un comportamiento específico; esta escala de factores se divide en cinco categorías de necesidades y se construye considerando una jerarquía ascendente con base en la exigencia requerida por el ser humano para lograr la supervivencia y la capacidad de motivación (Koltko, 2006). Esta clasificación en orden jerárquico, Maslow las representó mediante una pirámide en la que, coloca en la base de ésta: las necesidades básicas; en el segundo nivel las de seguridad; en una tercera escala están las de índole social; posteriormente las referidas a las de autoestima; y, por último, aquellas relacionadas a la autorrealización. Colvin y Rutland (2008) mencionan que en la medida que las personas satisfagan sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento de este.

En este sentido, Chapman (2007), argumenta que, las necesidades humanas impulsan la conducta humana produciendo comportamientos que varían de persona a persona, tanto en los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Aunado a lo anterior, el conjunto de elementos que contribuyen en la realización de una labor efectiva entre los recursos materiales, económicos, y la infraestructura, producen una sinergia entre todos los componentes mencionados para contribuir al rendimiento de la organización (Albarrán, de Pelekais, y Aguirre, 2014).

La productividad es un elemento de vital importancia para el éxito organizacional, y, éstas basan su éxito en el mercado debido al efecto y estilo de liderazgo adoptado sobre las personas que la integran (Rivera y Conrado, 2016), en donde la eficiencia involucra la optimización de recursos para generar correctamente los productos o servicios que identifiquen la organización. Tal descripción, conduce a las organizaciones a conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y pertenecientes a grupos, donde el liderazgo participa mediante la coordinación de individuos y grupos, con el objetivo de motivarlos para obtener la colaboración requerida (Medina, Murillo, Calderón y Torres, 2003; Bueno, 2001; Parra, 1998; Vroom, 1992).

Parker y Ohly (2008), mencionan que, en estos casos, los empleados se ven en la necesidad de transformar los aspectos de su trabajo, eligiendo tareas en la medida de lo posible, negociando su contenido a través de nuevos significados a las tareas. Bajo este enfoque, Guerrero y Puerto (2007), argumentan que las condiciones de trabajo hacen referencia al conjunto total de las variables presentes durante la realización de una tarea.

Últimamente, se han desarrollado trabajos relacionados con las acciones que motivan a los trabajadores a desempeñarse adecuadamente, así como lo que actúa en contra, esto último Bakker y Demerouti (2013), lo llaman estrés laboral, argumentando que muchos investigadores han dirigido sus trabajos en estas líneas basándose en su mayoría en la teoría del diseño del trabajo, orientándose bajo postulados de demandas y recursos laborales. Parte de estos postulados, se han utilizado para predecir el agotamiento de los empleados en un sistema laboral, es decir lo contrario a la motivación (Bakker, Demerouti y Euwema, 2005; Demerouti et al., 2001), así mismo para medir el compromiso organizacional (Bakker, Van Veldhoven y Xanthopoulou, 2010), la conexión con el trabajo (Lewig, Xanthopoulou, Bakker, Dollard y Metzger, 2007) así como el compromiso de los empleados con los objetivos empresariales (Bakker, Hakanen, Demerouti y Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006), y el rendimiento laboral (Bakker, Demerouti y Verbeke, 2004).

Lo anterior, permite que el comportamiento humano dentro de una organización sea cada vez más complejo en el ámbito empresarial. Sin embargo, la mayoría de las actividades humanas dentro de una organización implican la interacción entre personas, recursos materiales y entorno; y, en este sentido, el ser humano se involucra desde una perspectiva física, síquica y social, e implica procesos de pensamientos, control y toma de decisiones. Los recursos físicos, se pueden determinar a partir de todo aquello que las personas utilizan para llevar a cabo cualquier actividad dirigida a lograr un propósito deseado o desempeñar alguna función (Sierra, 2007).

CONCLUSIONES

Es posible confirmar que, uno de los principales objetivos de las empresas es lograr la optimización de procesos, y para esto, el liderazgo, como vector de interacción entre las personas, ya sea en lo individual, lo informal, o grupal,

impacta en el logro de resultados planteados. El liderazgo se plantea como la forma de incidir en las personas, siendo una alternativa para lograr trabajadores motivados, encaminados a la satisfacción de sus necesidades orientadas al trabajo y la conducta en el desempeño de sus funciones.

El desempeño humano dentro de la organización representa un sostén de crecimiento, ya que, independientemente de la actividad, es quien se encuentra directamente relacionado con los procesos organizacionales, desempeñando actividades que aportan a todo el proceso manteniendo una relación directa con los resultados y cumplimiento de objetivos. En acuerdo, se entiende que, sólo será posible emprender estrategias eficaces, eficientes y efectivas para el incremento de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano; por lo que, la empresa deberá planear y direccionar un cambio sistemático del comportamiento humano a través de un adecuado liderazgo, para la obtención de los objetivos y metas impuestas con tintes de productividad.

Para lograr lo anterior, es total entender que, tanto la motivación y el rendimiento dependen de la satisfacción laboral y su coherencia con los objetivos de la organización. Por esta razón, la satisfacción de estas genera un individuo más motivado y satisfecho laboralmente, lo cual incidirá en el incremento de la productividad, por ello, resulta necesario destacar su importancia no solo como parte del proceso, también como aquel que fomenta cumplir con lo establecido. En este sentido, Se hace necesario mencionar que la mejora de la productividad es el resultado de la mejora de la conducta humana, donde el liderazgo influirá de manera contundente al provocar la participación de los trabajadores, su participación en la toma de decisiones y en la resolución de problemas para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por todo lo desarrollado, se puede considerar necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, considerando al factor humano cómo un recurso; es decir, categorizarlo como insumo, requiere desarrollar definiciones que lo asocien como uno de los elementos básicos de la organización, involucrado con la adecuada gestión de los recursos empresariales y en concordancia con los procesos de índole psicológica y social que, experimenta el capital humano, de forma tal que, la participación de las personas incrementa la influencia en la forma de usar los recursos y en las decisiones de la empresa, lo cual se podrá traducir en mayor productividad que, a su vez, servirá para reforzar

su deseo y capacidad para participar. Es por eso por lo que, finalmente se puede asegurar que un elemento crucial en todas las organizaciones exitosas está en las personas que la integran, y en ellas, la motivación y el desempeño laboral dependen de la satisfacción de sus necesidades como individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción genera un individuo más motivado y satisfecho bajo la sombra de un liderazgo en acción, por lo tanto, puede incidir en el incremento de la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Albarrán, Marcos, y de Pelekais, Cira, & Aguirre, Rene (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Telos*, 16(2),315-326. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125008>
- Ávila C. Y., & Velázquez R. M. (2014). Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados. Universidad Autónoma del Estado de México. Centro Universitario UAEM. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/30808>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A.B, van Veldhoven, M.J.P.M, & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. doi:10.1027/1866-5888/a000006
- Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bryman, A. (1996). *Charisma and leadership in organizations*. London, Sage Publications.
- Bueno, M. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. Tesis doctoral para obtener el título de Doctora en Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.
- Cardona P. (2000). *El liderazgo relacional*; en (Melé ed.) *Raíces éticas del liderazgo*. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Cequea, M. M., Monroy, C. R., & Bottini, M. A. N. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549–584. <https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Chapman A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Documento en línea recuperado el 15 abril de 2011: www.businessballs.com/maslow.htm
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Thompson.
- Colvin, M. & Rutland, F. (2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Louisiana Tech University. Disponible en <http://www.business.latech.edu/>
- Contreras Torres, Francoise, & Barbosa Ramírez, David (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39),152-164. ISSN: 0124-5821. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Daft R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. 3ª edición. México. Thompson.
- Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Díez, C., Redondo L., Barreiro, B., & López, M. (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. España: Ediciones Pirámide
- Fernández-Ríos, & M., Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gonos, J., & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 18, 157-168. <https://hrcak.srce.hr/112644>
- Guerrero, J., & Puerto Barrios, Y. I. (2007). Productividad, trabajo y salud: la perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203-234. Retrieved from <https://revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1015>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Herrera L. (2005). *Liderazgo y Dirección*. Facultad de Contaduría y Dirección. UNAM.
- Jiménez, F. (1991). *Crecimiento Económico: enfoques y modelos*. Perú, FONDO EDITORIAL. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/46611>
- Johnson, C., & Hackmann, M. (2018). *Leadership: A Communication Perspective*. Estados Unidos: Ed. Waveland Press, Inc.
- Koltko M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology by the American Psychological Association*. Vol. 10, No. 4, 302-317. <https://doi.org/10.1037/2F1089-2680.10.4.302>
- Leithwood, K., Tomlinson, D., y Genge, M. (1996). Transformational school leadership. En K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger y A. Hart (Eds.). *International Handbok of educational leadership and administration*, Dordrecht: Kluwer. DOI: 10.1007/978-94-009-1573-2_23
- Lewig, K., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. & Metzger, J. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands-Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71 , 429-445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.07.003>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lussier, R. & Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Madan, M. , & Jain, E. (2015). Impact of Organizational Culture & Climate on Managerial Effectiveness an Empirical Study. *Delhi Business Review*, 16 (2), 47-57. <https://www.journalpressindia.com/delhi-business-review/doi/10.51768/dbr.v16i2.162201518#:~:text=https%3A//doi.org,November%2027%2C%202015>
- Marvel C. M., Rodriguez M. C., & Núñez B. M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona, España.
- Matamala, R. (2005). Las estrategias metodológicas utilizadas por el profesor de matemática en la enseñanza media y su relación con el desarrollo de habilidades intelectuales de orden superior en sus alumnos y alumnas. (Tesis de maestría). Universidad de Chile. Chile.
- Medina Giacomozzi, Alex, Gallegos Muñoz, Cecilia, & Lara Hadi, Patricio (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública - RAP*, 42(6),1213-1230. ISSN: 0034-7612. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016449009>
- Medina, A., Murillo, S.; Calderón, G. & Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25): 109-137. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Newstrom J. (2007). *Dirección: gestión para lograr resultados*. 9a edición. México. McGraw-Hill.

- Oluseyi, S., & Hamed, T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences* 16: 7-17. <https://www.yumpu.com/en/document/view/6452079/influence-of-work-motivation-leadership-eurojournals>
- Serrano Orellana, Bill Jonathan & Portalanza Ch, Alexandra. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (spe11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–284). Routledge/Taylor & Francis Group. http://www.emits.group.shef.ac.uk/blog/wp-content/uploads/2012/06/parkerohly_motivationworkdesign_inChen_etal.pdf
- Parra, F. (1998). El objeto olvidado de la sociología. *Papers. Revista de Sociología*, 56: 11-30. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.1942>
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274–285. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.274>
- Pons Verdú, Fernando J., & Ramos López, José. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Reid, Cunningham A. (2008). *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis*. PhD Qualifying Examination School of Social Welfare University of California, Berkeley.
- Rivera Cerpa, Y. M., & Conrado Tobón, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (19), 57–68. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.19.2901>
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Sierra Castellanos, Y. (2007). Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 69–76. <https://silo.tips/download/clima-organizacional-como-factor-de-riesgo-ocupacional-1>
- Sumanth, D. (1997). *Excelencia directiva para lograr la productividad*. CECSA. México.
- Toro, F. (2001). *Desempeño y Productividad*. Cincel Ltda. Colombia.
- Velázquez G. (1996). *Humanismo en la Administración II*. México. ECAFSA.
- Vroom, V. (1992). *Motivación y Alta Dirección*, (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas.
- Werther, William & Keith, Davis (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México.