



Artículo original / Original article

Estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes, en tiempos de pandemia

Leadership style and organizational climate in restaurants during the pandemic

Ruth Marne Gonzales-Córdova ¹; Zoila Sofia Tuesta-Navarro ¹; José Tarrillo-Paredes ¹

¹ Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, Perú

Recibido: 23/10/2024

Aceptado: 25/11/2024

Publicado: 30/01/2025

*Autor de correspondencia: rgonzales@upeu.edu.pe

Resumen: En el contexto actual, determinado por la pandemia, la dirección de los restaurantes se vio afectado, por tal motivo se realizó esta investigación, el cual tiene como objetivo determinar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes, con un método cuantitativo, diseño no experimental y un alcance descriptivo-correlacional. Los resultados obtenidos indican que el liderazgo es medianamente eficiente con un 59.8% y que el clima organizacional es muy bueno con un 70.9%; los valores del análisis de relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional indican correlación significativa (p -valor = .000), positiva y moderada ($\rho = .425^{**}$).

Palabras clave: clima organizacional; eficiencia; liderazgo; liderazgo transformacional; pandemia

Abstract: In the current context, determined by the pandemic, the management of restaurants was affected, for this reason this research was conducted, which aims to determine the relationship between leadership style and organizational climate in restaurants, with a quantitative method, non-experimental design and a descriptive-correlational scope. The results obtained indicate that leadership is moderately efficient with 59.8% and that the organizational climate is very good with 70.9%; the values of the relationship analysis between leadership style and organizational climate indicate a significant correlation (p -value = .000), positive and moderate ($\rho = .425^{**}$).

Keywords: organizational climate; efficiency; leadership; transformational leadership; pandemic

1. Introducción

Desde hace décadas, las empresas en nuestro país se han enfocado no solo en el desarrollo económico sino también en el desarrollo social, el liderazgo representa un factor elemental para el clima organizacional y por consiguiente su alta influencia en la conducta de los colaboradores (Vásquez Alatorre, 2013).

En estos últimos meses la pandemia ocasionada por el Covid-19 no solo se ha limitado al tema de salud, sino que se ha extendido y ha venido afectando de manera negativa a la economía mundial, y esta ha provocado fuertes caídas en la producción del mundo, junto con el crecimiento económico, la pandemia ha venido deteriorando otros factores de manera progresiva. Con respecto a las organizaciones, se han provocado cambios significativos, desde la producción hasta el modo de liderar el equipo de trabajo. Por ello surge la importancia de fortalecer la participación del líder de manera efectiva y que este se pueda adaptar para entender las necesidades de los colaboradores en cada situación (Salguero Barba & García Salguero, 2017).

Muchos autores refieren que la calidad del desempeño de un trabajador está relacionada con las motivaciones, la satisfacción en el trabajo, el clima organizacional y otros factores que tienen que ver con el bienestar del trabajador (Sánchez & Rodríguez, 2010). Todo ello es importante saber, ya que todo lo mencionado se puede lograr mediante un estilo de liderazgo efectivo, para que finalmente los colaboradores se sientan comprometidos en el cumplimiento de sus metas trazadas en la organización (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).

En estos tiempos, estudios diversos sobre el liderazgo están creciendo de forma acelerada, al mismo tiempo que son interdisciplinarias (Friedman, 2020).

Se ha mencionado cómo el liderazgo ejerce una fuerte influencia en los subordinados. Aquella influencia representa una condición humana esencial y global, ya que, desde que los seres humanos comenzaron a vivir en sociedad, surgieron personas que guían a los demás, es así que, con el pasar de los años la sociedad fue avanzando y desarrollándose, y junto con ella también el liderazgo (Serrano Orellana & Portalanza, 2014).

El liderazgo se construye a través de habilidades que se van adquiriendo con el aprendizaje y ello es indispensable para conducir al éxito a las organizaciones (Cardona & Hernández Cobos, 2010). Dada esta última premisa es que se ha incrementado la demanda del aprendizaje de esta competencia (Hughes et al., 2007).

En primera instancia, las investigaciones sobre el liderazgo fueron realizadas desde una perspectiva individualista. Por el contrario, en el presente, las investigaciones sobre el liderazgo se enfocan tanto en el líder como en los seguidores, cultura y contexto (Contreras et al., 2010). Es así que, el liderazgo no se considera solamente como una característica individual, sino que, también es considerado como un sistema complejo, estratégico y social (García-Solarte, 2015).

Al respecto, Ayoub Pérez (2010) menciona que el tipo de liderazgo predominantes en las empresas públicas es el transformacional, ya que ayuda a que sean eficaces, en el cumplimiento de sus políticas, ayuda a que el personal cumpla con sus funciones y a la resolución de problemas que surgen en el entorno. Asimismo, Duran-Seguel et al. (2019) afirman que, en las empresas del rubro de alimentos, el liderazgo y el clima organizacional se relacionan entre sí, también menciona que, el estilo de liderazgo transformacional resulta favorable para el clima organizacional, ya que hace que este tenga un alto nivel. Por otro lado, Chura Muñico (2018) manifiesta también que, en los hospitales públicos el liderazgo y el clima guardan relación directa, en el que predomina el liderazgo Laissez Faire, este último resulta negativo para el clima organizacional, ya que actualmente es desfavorable y existe disconformidad por parte de los colaboradores.

El rubro de restaurantes se ha visto afectado debido a la pandemia, que denota un decrecimiento, es de relevancia mencionar que para la administración ha expresado que quiere conocer en qué estado se encuentra el liderazgo en la organización y cómo está afectando en el clima

organizacional, en este tiempo de incertidumbre causado por la pandemia, es por ello por lo que se pretende llenar este vacío en el conocimiento con este estudio de manera efectiva.

2. Materiales y métodos

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental y transversal, ya que no se manipularon las variables y la recolección de datos se realizó en un único momento. La población estuvo conformada por los colaboradores de los restaurantes La Canga-Tarapoto, La Canga-Morales y Cocorocos-Tarapoto, obteniéndose mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia una muestra de 117 trabajadores, considerando como criterios de inclusión a los colaboradores mayores de 18 años con vínculo laboral vigente y excluyendo a quienes se encontraban de vacaciones o en situación de enfermedad. Para la medición del estilo de liderazgo se empleó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X) de Bernal Guerrero (2002), adaptado en Perú por Fong Prado (2018), compuesto por 45 ítems en escala Likert de cinco puntos, mientras que el clima organizacional se evaluó mediante la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Palma Carrillo (2004), integrada por 50 ítems distribuidos en cinco dimensiones, también con escala Likert de cinco puntos; ambos instrumentos fueron validados por juicio de expertos y presentaron una alta confiabilidad ($\alpha = 0,911$ y $\alpha = 0,969$, respectivamente). La recolección de datos se realizó los días 10 y 11 de diciembre de 2020, previa autorización de los administradores de los restaurantes, aplicando los cuestionarios de forma presencial y garantizando el consentimiento informado y la confidencialidad de los participantes. Finalmente, los datos obtenidos fueron procesados con el software estadístico SPSS v22.0, aplicando análisis descriptivos, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y la correlación Rho de Spearman, considerando un nivel de significancia del 5% ($p < 0,05$).

3. Resultados y discusión

3.1. Para los niveles de liderazgo y sus elementos

En la Tabla 1, se exponen los niveles de la variable estilo de liderazgo y sus elementos, de los cuales tenemos que: el liderazgo en general se encuentra en un nivel medio con un 59.8%; en tanto que su dimensión liderazgo transformacional en nivel alto con un 80.3%; el liderazgo transaccional en nivel alto con un 50.4%; el liderazgo laissez faire en nivel bajo con un 60.7%; finalmente el liderazgo de resultado en nivel alto con un 60.7%.

Tabla 1. Niveles del estilo de liderazgo y sus elementos

Variables	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Estilo de Liderazgo	Medio	70	59.8%
	Alto	47	40.2%
Liderazgo transformacional	Medio	23	19.7%
	Alto	94	80.3%
Liderazgo transaccional	Bajo	12	10.3%
	Medio	46	39.3%
	Alto	59	50.4%
Liderazgo laissez faire	Bajo	71	60.7%
	Medio	46	39.3%
Liderazgo resultado	Bajo	12	10.3%
	Medio	34	29.1%
	Alto	71	60.7%
	Total	117	100.0%

3.2. Para los niveles del clima organizacional y sus elementos

En la Tabla 2, se muestra el nivel del clima organizacional y sus elementos, de los cuales tenemos que: el clima organizacional en general se ubica en un nivel alto con un 70.9%; la autorrealización en nivel alto con un 70.9%; el involucramiento laboral en nivel alto con un 70.9%; la supervisión en nivel alto con un 60.7%; la comunicación en nivel medio con un 59.8%; finalmente las condiciones laborales en nivel alto con un 61.5%.

Tabla 2. Niveles del clima organizacional y sus elementos

Variables	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Clima organizacional	Medio	34	29.1%
	Alto	83	70.9%
Autorrealización	Medio	34	29.1%
	Alto	83	70.9%
Involucramiento laboral	Medio	34	29.1%
	Alto	83	70.9%
Supervisión	Medio	46	39.3%
	Alto	71	60.7%
Comunicación	Medio	70	59.8%
	Alto	47	40.2%
Condiciones laborales	Medio	45	38.5%
	Alto	72	61.5%
	Total	117	100.0%

3.3. Análisis de correlación de las variables

En la Tabla 3 se exponen los valores del análisis de relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, indican correlación significativa (p -valor = .000), positiva y moderada ($\rho = ,425^{**}$).

Tabla 3. Relación de la transmisión de información con la productividad

	Clima organizacional	
	Rho Spearman	,425**
	p-valor	.000
	N	117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

En la Tabla 4 se exponen los valores del análisis de correlación entre los elementos del estilo de liderazgo y el clima organizacional, que indican: el liderazgo transformacional y de resultado tienen correlación significativa (p -valor = .000) positiva y moderada ($\rho = ,564^{**}$ / $,527^{**}$) con el clima organizacional; el liderazgo transaccional tiene correlación significativa (p -valor = .000) positiva y baja ($\rho = ,334^{**}$) con el clima organizacional; el liderazgo laissez tiene relación significativa (p -valor = 0.000) negativa y moderada ($\rho = -.508^{**}$) con el clima organizacional. Por otro lado, el elemento con mayor nivel de relación con el clima organizacional es el liderazgo transformacional ($\rho = ,564^{**}$).

Tabla 4. Correlación entre los elementos del estilo de liderazgo y el clima organizacional

	Clima organizacional		
	Rho Spearman	p-valor	N
Liderazgo transformacional	,564**	.000	117
Liderazgo transaccional	,334**	.000	117
Liderazgo laissez faire	-,508**	.000	117
Liderazgo de resultado	,527**	.000	117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

En la Tabla 5 se exponen los valores del análisis de relación entre el liderazgo transformacional y la autorrealización, involucramiento, supervisión y condiciones laborales, que indican correlación significativa (p-valor = .000) positiva y moderada ($\rho = ,577^{**}$ / $,547^{**}$ / $,682^{**}$ / $,527^{**}$); el liderazgo transformacional tiene correlación significativa (p-valor = .000) positiva y alta ($\rho = ,738^{**}$) con la comunicación.

Tabla 8. Relación del desarrollo de habilidades con la productividad

		Autorrealización	Involucramiento	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
Liderazgo transformacional	Rho Spearman	$,577^{**}$				
	p-valor	.000				
	N	117				
	Rho Spearman		$,547^{**}$			
	p-valor		.000			
	N		117			
	Rho Spearman			$,682^{**}$		
	p-valor			.000		
	N			117		
	Rho Spearman				$,738^{**}$	
	p-valor				.000	
	N				117	
	Rho Spearman					$,527^{**}$
	p-valor					.000
	N					117

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

4. Discusión

Desde hace un par de décadas el liderazgo es considerado como un sistema complejo, estratégico y social (Bernal Guerrero, 2002), por lo que los estudios ahora están enfocados tanto en el líder como en sus seguidores, la cultura y el contexto en el cual se desenvuelven (Contreras et al., 2010). En el último año el mundo se vio inmerso en medio de una pandemia, afectando a todos los ámbitos de la vida, en particular el económico. Acorde a lo anterior, el objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el contexto de pandemia.

Los resultados obtenidos en el contexto actual indican que, el estilo de liderazgo y el clima organizacional se relacionan significativamente de forma positiva moderada, entendiéndose que cuando los valores del estilo de liderazgo aumentan, los valores del clima organizacional se incrementan proporcionalmente. En otros contextos, Rodríguez Combeller (2004) mencionó que el liderazgo establece una relación significativa entre el líder y sus colaboradores favoreciendo el desarrollo de estos.

Por otro lado, se determinó que el liderazgo transformacional predomina en los restaurantes. Con respecto al clima organizacional, está en nivel alto con un 70.9%, indicando que, gracias a este estilo de liderazgo, el clima en las empresas es buena; al respecto, Hermosilla et al. (2016) afirma que este estilo de liderazgo está orientado a la innovación y los cambios constantes; asimismo, Agurto Ruiz et al. (2020) acota que sensibiliza a sus seguidores a interesarse por los intereses colectivos y los ayudan a lograr los objetivos; asimismo, Chiavenato (2007) menciona que, la

experiencia que tienen los trabajadores influye en su comportamiento, y esto se demuestran en los resultados de la presente investigación. Por otro lado, Ayoub Pérez (2010) en su investigación sobre los estilos de liderazgo en empresas públicas de México determinó que, el estilo de liderazgo que contribuye a que las empresas públicas sean eficaces y cumplan con sus políticas es el liderazgo transformacional. Otro estudio acerca de los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Arequipa, realizado por De Oliveira Rodrigues & Ferreira (2015) afirman que el liderazgo democrático en empresas de servicios contribuye a que el clima organizacional esté en un nivel alto. Finalmente, Chura Muñico (2018) en su investigación sobre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en un hospital de Juliaca, determinó que el estilo de liderazgo y el clima organizacional tienen relación directa, además, el estilo que predomina en el hospital es el liderazgo Laissez Faire y tiene un clima organizacional desfavorable.

El estilo de liderazgo que se aplique en una empresa debe ser elegida según el rubro de negocios a la que la empresa se dedica, ya que cada una tiene diferentes necesidades, y un estilo de liderazgo adecuado para cada uno. Por tanto, el liderazgo transformacional produjo resultados positivos en empresas de diferentes rubros y sectores, también en este contexto de pandemia produce resultados positivos en los colaboradores.

5. Conclusiones

La gestión empresarial, ante este escenario de pandemia, demanda a las empresas adaptarse a los cambios que puedan presentarse debido a diferentes situaciones que atraviesan; reinventándose según lo exija el cliente, es por ello por lo que se requiere la presencia de un buen liderazgo, un líder presente, con la habilidad de liderar, de dirigir a los colaboradores hacia la meta común, que es resurgir en un escenario desafiante.

En esta investigación se evidencia la importancia de la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de los restaurantes. El líder debe poseer la capacidad de generar nuevas oportunidades que le permitan transformar este contexto y que la organización obtenga los resultados esperados, mediante el impulso del crecimiento personal, desarrollo de habilidades y competencias entre los miembros. De acuerdo con el enfoque situacional, el autocontrol, la madurez emocional del líder son necesarios para crear sinergia entre los integrantes.

En definitiva, el liderazgo en los restaurantes se ven afectos por las diversas circunstancias que se presentan en este tiempo, la accesibilidad a la información fue un factor clave para determinar la situación real del estado en las que se encontraban. La habilidad del líder abarca un nivel complicado, por lo que la toma de decisiones para implementar nuevas estrategias debe ser efectiva, a fin de poder mantenerse en el mercado laboral, por lo que debe actuar en base a una dinámica abierta, horizontal y participativa, con el fin de mantener una comunicación abierta y transparente; y alcanzar el éxito en medio de este panorama incierto. Para ninguna economía en el mundo es fácil recuperarse después de la pandemia, sin embargo, el líder debe mantener la productividad, cumplir los objetivos de la organización y crear un clima saludable, que permita el fortalecimiento y la motivación de las personas a perseguir un mismo objetivo.

Con respecto al objetivo principal de esta investigación, se concluye que: la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional es significativa, lo que indica que todas las acciones, estrategias y del cómo la administración de la empresa desarrolle su liderazgo frente a su personal, tienen una repercusión directa sobre ellos, es decir, si el desarrollo del liderazgo de la administración es eficiente, entonces el clima organizacional será bueno o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional es el elemento que tiene un nivel mayor de relación con el clima organizacional, lo que indica que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que predomina en los restaurantes, durante el tiempo de pandemia o también la llamada “emergencia sanitaria”.

El liderazgo transformacional y la autorrealización se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias que la administración realiza actualmente tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si la gestión y toma de decisiones del liderazgo transformacional están en concordancia con las expectativas y objetivos personales de los trabajadores, entonces la autorrealización mejorará, o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional y el involucramiento laboral se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias que la administración realiza actualmente tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si la gestión del liderazgo transformacional es eficiente, entonces el involucramiento laboral mejorará, o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional y la supervisión se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias que la administración realiza actualmente tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si el liderazgo transformacional en la empresa toma acciones de organización y evaluación de las tareas y estas son eficientes, entonces la supervisión mejorará, o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional y la comunicación se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias de comunicación que la administración realiza actualmente tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si el liderazgo transformacional en la empresa gestiona eficientemente los canales de comunicación dentro de la empresa, entonces la comunicación aumentará y mejorará, o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional y las condiciones laborales se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias que la administración realiza actualmente en cuanto a la remuneración, oportunidades de ascenso y ambiente de trabajo tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si el liderazgo transformacional en la empresa brinda remuneraciones justas, oportunidad de crecer laboralmente y brinda un ambiente adecuado para el desarrollo de las labores, entonces las condiciones laborales serán buenas, o también puede suceder en el caso contrario.

Financiamiento

Ninguno.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Contribución de autores

Los autores declaran haber realizado todas las etapas de la investigación y redacción del manuscrito.

Referencias bibliográficas

- Agurto Ruiz, K. P., Mogollón García, F. S., & Castillo Chung, L. B. (2020). The role of occupational engagement as an alternative to improve employee satisfaction. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 112-119. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-0A36202020000400112
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* [Universidad Autónoma de Madrid]. <http://hdl.handle.net/10486/662373>

- Bernal Guerrero, A. (2002). El concepto de "Autorrealización" como identidad personal. una revisión crítica. *Cuestiones Pedagógicas: Revista de Ciencias de La Educación*, 16, 11-24. <https://doi.org/https://doi.org/https://dx.doi.org/10.12795/CP>
- Cardona, D. A., & Hernández Cobos, J. S. (2010). Desarrollo organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 5(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chura Muñuico, R. Y. (2018). *Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017* [Universidad Peruana Unión]. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1563>
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., & Uribe, A. F. (2010). Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 19(2), 173-182. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921801007>
- De Oliveira Rodrigues, A., & Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200311>
- Duran-Seguel, I. M., 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(07981015), 3. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Fong Prado, M. J. (2018). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en una empresa de call center, Lima Metropolitana, 2018* [Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/40016%0Ahttp://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30614/IZAGUIRRECM.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Friedman, W. A. (2020). *Leadership and History*.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *ENTRAMADO*, 11(1), 60-79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2007). *Liderazgo : cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (5.ª ed.). México : McGraw-Hill/Interamericana.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Palma Carrillo, S. (2004). *ESCALA CLIMA LABORAL CL - SPC* (1.ª ed.). Universidad César Vallejo.
- Rodríguez Combeller, C. (2004). *Liderazgo contemporáneo. Programa de actualización de habilidades directivas* (1.ª ed.). UCOL.
- Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 135-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6119351.pdf>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Vásquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 11, 74–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.15366/reice>