



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA
ARBITRADA
FORMACIÓN
GERENCIAL

AÑO 22, No.2
Noviembre 2023

Formación Gerencial, Año 22, N° 2. Noviembre 2023
ISSN 1690-074X

LIDERAZGO GLOBAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS PERCEPTIVO PRESENTE EN LAS ORGANIZACIONES SISTÉMICAS

Julián Noriega*

Dioneira Miquilena**

Recibido: junio 2023

Aprobado: octubre 2023

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar el liderazgo global y el compromiso organizacional como eje perceptivo presente en las organizaciones sistémicas. Para ello se recurrió a teorías de autores como Drucker, (2014), Alcázar Cruz, (2020), Jericó (2021), Rubio (2018), entre otros. Según el nivel del conocimiento la investigación se caracterizó como tipo descriptiva destacando realidades de hechos que se persiguen, articulando la interpretación según su propósito, el cual se define como analítica, debido a que se constituye a través de un proceso metódico de búsqueda de conocimiento a partir de la reorganización de sus sinergias, con el propósito de descubrir aspectos novedosos por los cuales se alcanzará su interpretación ante los cambios. A tales efectos, se expone que el liderazgo global implica la capacidad de liderar equipos y toma de decisiones en un entorno multicultural y diverso, en concordancia al estudio del compromiso organizacional, el cual percibe el grado de identidad de los empleados y sus creencias, sentido de pertenencia y valores arraigados con los objetivos de la organización. El presente análisis perceptivo, en un primer grado, sintetiza una dualidad procedimental como resultado de examinar el liderazgo global y el compromiso organizacional, a través de la determinación del rendimiento de las acciones o comportamientos observados en los empleados como parte de un sistema integral de funciones, en el que se pronuncian interculturalmente, diversos elementos y factores de carácter endógeno y exógenos, los cuales permite la generación de una visión y participación sistémica integral, comunicativa, productiva, individual, funcional, total y global.

Palabras clave: Liderazgo Global, Compromiso Organizacional, Multicultural.

* Lcdo. en Administración Mención Gerencia Empresarial. (UJMV). Magister Scientiarum, en Gerencia de Operaciones (LUZ), Doctorante, en Gerencia Empresarial (LUZ), Secretario Docente Programa de Ciencias Económicas y Sociales, LUZ COL. E-mail: noriegajw@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2438-4117>

**Lcda. Administración de Empresas. Msc Gerencia Recursos Humanos, Doctora en Ciencias Gerenciales. Estudios Postdoctorales en Gerencia de las Organizaciones y en Gerencia Pública y Gobierno. Docente Programa de Ciencias Económicas y Sociales, Coordinadora Maestría Gerencia de la Innovación, LUZ COL. E-mail: dioneira.miquilena@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4356-5258>

GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: PERCEPTUAL ANALYSIS PRESENT IN SYSTEMIC ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze global leadership and organizational commitment as a perceptual axis present in systemic organizations. To do this, theories from authors such as Drucker, (2014), Alcázar Cruz, (2020), Jericó (2021), Rubio (2018), among others, were used. According to the level of knowledge, the research was characterized as a descriptive type, highlighting the realities of the facts that are pursued, articulating the interpretation according to its purpose, which is defined as analytical, because it is constituted through a methodical process of searching for knowledge through starting from the reorganization of its synergies, with the purpose of discovering novel aspects through which its interpretation will be achieved in the face of changes. For this purpose, it is stated that global leadership implies the ability to lead teams and make decisions in a multicultural and diverse environment, in accordance with the study of organizational commitment, which perceives the degree of identity of employees and their beliefs, meaning. Of belonging and values rooted in the organization's objectives. The present perceptual analysis, in a first degree, synthesizes a procedural duality as a result of examining global leadership and organizational commitment, through the determination of the performance of the actions or behaviors observed in employees as part of a comprehensive system of functions. , in which various elements and factors of an endogenous and exogenous nature are pronounced interculturally, which allows the generation of a comprehensive, communicative, productive, individual, functional, total and global systemic vision and participation.

Keywords: Global Leadership, Organizational Commitment, Multicultural.

INTRODUCCIÓN

Profundizar el impacto que se deriva de la dinámica de las interrelaciones entre los líderes y el grupo en un contexto cultural o multicultural, la generalidad del Liderazgo Global y el Compromiso Organizacional es sin duda alguna, donde se hace vida productiva.

Los desafiantes procesos de cambios a los cuales están expuestas las organizaciones hoy en día, el ritmo de adecuación de sus procesos y preparación de su gente, acorta significativamente la necesidad de encontrar nuevas y efectivas respuestas en su lucha por mantenerse competitiva y en crecimiento constante.

Es por ello que, la identificación de estos requerimientos apuntan hacia la formación en la gestión de cambio propias de las organizaciones globales, donde su entorno de productividad se fundamenta en nuevas concepciones de aprendizaje que convengan cada vez más, donde es necesario la aplicación de una gerencia desde una perspectiva innovadora, consignadas a la formación sistémica e integral, de manera que permita facultar a sus miembros hacia una cultura de inversión productiva de sus conocimientos como línea permanente en su desarrollo gerencial de manera progresiva.

DESARROLLO

Diversidad de criterios sobre el liderazgo global

El liderazgo global según la visión del autor, y bajo una categoría de inspiración en el entorno empresarial se maneja a pasos agigantados dada la presencia del exigente ambiente de cambios

constantes, así como competitivos. Por tanto, es complicado navegar en este entorno sin una preparación gerencial respaldadas, ante las fuertes habilidades que impone el liderazgo. Desde las siguientes perspectivas, un líder con un sólido conjunto de habilidades puede motivar e influir fácilmente en toda su fuerza laboral. El referido impulso motor del conocimiento que se requiere, permitirá cifrar su toma de decisiones hacia la transformación organizacional.

A tal efecto, la diversidad de eventos estratégicos, han propiciado cambios referenciales sobre el crecimiento en el mercado global, dentro de las cuales se reseña a través de los diferentes escenarios, los aportes de Pedraza, Cantillo, García y Paz (2020), señalan que entre los principales problemas que motivan a las organizaciones a consolidar y trabajar en sus procesos de internacionalización a nivel empresarial, se encuentran limitaciones como: La falta de innovación; el monopolio del mercado nacional por empresas multinacionales; el limitado acceso al mercado por dificultades geográficas y sociales; la dificultad en el financiamiento de infraestructura, capacitación y educación del personal, entre otras condiciones básicas de la competitividad. De igual forma, se cita los aportes de Mora (2010), quien manifiesta que la dinámica de los distintos enfrentamientos económicos que integran los países del planeta, presentan grandes cambios, en sus actividades comerciales, en donde el sector empresarial se han preparado para ello, con el firme propósito de afrontar con éxito, los retos que se presentan, aprovechando las oportunidades.

Por su parte, Cebrián (2010), reflexiona sobre la identidad española y

su relación con el mundo globalizado. Entre las principales aportaciones se destaca su visión sobre la importancia de la cultura y la educación como elementos clave para el liderazgo global español y su llamado a una mayor apertura y diálogo con otros países y culturas sin fronteras. Para ello, se han considerado las características de los nuevos paradigmas que involucran capacitación, desarrollo, tecnología, una nueva visión del comportamiento de los mercados, conocimientos administrativos modernos y sobre todo un liderazgo gerencial estratégico, proactivo, capaz de interpretar los efectos que se manifiestan producto de una globalización más dinámica y competitiva.

Seguidamente dentro de este marco, Solana (2017), en su obra: *Un mundo nuevo: Reflexiones sobre el pasado, el presente y el futuro*, por lo cual profundiza sobre los desafíos globales a los que se enfrenta España y propone una serie de medidas para mejorar su posición en el mundo, y señala, que el liderazgo global se refiere al individuo con disposiciones y capacidad, que deben entrenarse continuamente para interpretar y dirigir transformacionalmente a un equipo multicultural en un entorno globalizado.

Desde las siguientes perspectivas compartidas por los referidos autores, se interpreta la diversidad de competencias, habilidades, oportunidades de crecimiento que ofrece el liderazgo global y su pronóstico de gran relevancia e impacto, esencial para el éxito de una organización en el mercado internacional. Bajo el análisis de los siguientes estudios, se afirma que un líder global debe ser capaz de comprender las diferencias culturales y adaptarse a ellas, fomentando así un

ambiente de respeto y colaboración en el equipo. Además, debe poseer habilidades de comunicación efectiva y liderazgo transformacional para inspirar a los miembros del equipo a alcanzar objetivos comunes e interculturales. De igual apreciación, un líder global debe poseer ciertas características clave para tener éxito en un entorno sistémico, holístico, integral y multicultural. De igual forma, el líder global debe ser un comunicador efectivo, eficiente para transmitir sus ideas de manera clara y concisa. Además, debe ser empático y comprensivo con las diferencias culturales, mostrando respeto y consideración hacia las perspectivas de manera que logre permanentemente incorporar estrategias acorde con las nuevas tendencias que exige el contexto organizacional.

Por otra parte, el crecimiento insostenible del capital humano bajo las siguientes, tendencias ofrecen comportamientos esenciales como las competencias éticas y responsabilidad social en su toma de decisiones. Por tanto, el liderazgo ético orientará la dirección y gestión a través de la integridad y la reputación de la organización. En base a los referidos parámetros de formación, por otra parte, un líder ético debe ser transparente en su comunicación y tomar decisiones justas y equitativas que beneficien a todos el sistema organizacional. Además, debe fomentar una cultura virtuosa de integridad y responsabilidad en el equipo, lo que aumenta la confianza y el compromiso de los empleados, en un contexto sistémico cultural o multicultural.

Es importante, mencionar igualmente que el liderazgo global puede fomentar la innovación en la organización al

promover la diversidad y la creatividad en el equipo, siendo capaz igualmente de aprovechar las diferentes perspectivas y habilidades del equipo para generar nuevas ideas y soluciones; De esta forma, los aportes productos de nuevos conocimientos permitirá impulsar un ambiente de experimentación y aprendizaje constante, donde los miembros del equipo se sientan cómodos para proponer nuevas ideas y explorar nuevas formas de generar sinergia. Los citados fundamentos pueden llevar a una mayor innovación y ventaja competitiva en el mercado internacional. Así mismo, el liderazgo global seguirá siendo esencial en el futuro a medida que el mundo exija de las mejoras en resultados y productividad en posición integral, interconexión logrando posicionar el espectro del interculturalismo. Es por ello, que los líderes globales deben adaptarse rápidamente a los cambios expansivos en el mercado y la tecnología, a la vez fomentar la innovación y la creatividad en el equipo.

Sobre los siguientes estudios se citan los aportes de Rubio (2018), quien señala que en un entorno de permanente cambio como efecto del constante avance en cuanto a tecnología, las organizaciones transitan cambios que alterarán los resultados a largo plazo. Además, deben ser responsables y éticos en su toma de decisiones, considerando el impacto social y ambiental de sus acciones. Si los líderes globales pueden cumplir con estas demandas, podrán contribuir significativamente al éxito de sus organizaciones y al bienestar de la sociedad como sistema global. Es por ello de gran interés, el reconocer el liderazgo global como impulso motor de las empresas para adaptarse a diferentes culturas, regulaciones y mercados, lo que les brinda una ventaja competitiva.

Con base en los siguientes parámetros, Espinosa (2014), destaca las aportaciones a la visión sobre la importancia de la cooperación internacional y la necesidad de una mayor integración europea para lograr un liderazgo global efectivo. En su libro España en la encrucijada: Una mirada política y social, analiza los retos a los que se enfrenta España en el contexto de la globalización y propone una serie de medidas para mejorar su liderazgo global. Entre las principales aportaciones destaca su visión sobre la innovación y la creatividad como elementos claves para el desarrollo económico y el liderazgo global español.

El compromiso organizacional y su relación con el liderazgo global

Para el autor, El compromiso organizacional se refiere al grado en que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la organización en general. Según autores españoles, el liderazgo cumple un papel crucial en el momento del compromiso organizacional. Bajo las citadas premisas un líder efectivo debe ser capaz de crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, donde los empleados se sientan valorados y respetados. Además, debe ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento por el trabajo bien hecho, lo que aumenta el compromiso y la retención de los empleados.

En la presente investigación, una vez profundizado el termino liderazgo global, y su comprensión en las organizaciones multiculturales, se explorará su impacto como un factor clave en la mejora del desempeño de los empleados. Bajo esta apreciación se afirma que un buen líder debe ser capaz de inspirar a su equipo para alcanzar metas ambiciosas y

motivarlos para lograr resultados excepcionales. En este sentido, se observa cómo un líder efectivo también debe tener habilidades interpersonales sólidas y ser capaz de comunicarse claramente con su equipo, lo que puede ayudar a fomentar un ambiente laboral positivo y productivo en las organizaciones sistémicas.

Es por ello que el compromiso organizacional de los empleados es un tema de gran importancia para el buen funcionamiento y mejoramiento continuo del sistema individual, pragmático y general de las mismas. En este sentido, es fundamental analizar los factores que influyen en su rendimiento de manera de definir las estrategias adecuadas para mejorar la calidad y con ello, la productividad de sus procesos, siendo pertinente abordar en el referido estudio las diferentes perspectivas, con el objetivo de ofrecer una visión detallada y técnica, sobre la influencia del liderazgo en el compromiso organizacional y aún más en el desempeño de los empleados en las organizaciones, para lo cual se tomará como referencia los criterios, teorías, enfoques de diferentes autores emblemáticos en lo que se refiere a conducta organizacional.

Se pretende presentar información relevante sobre el liderazgo y el compromiso organizacional, así como su influencia en el sistema empresarial, para lo cual, se analizarán los factores que pueden influir en su rendimiento, con el objetivo de ofrecer una visión detallada de posibles efectos en el desempeño de los empleados, necesario para alcanzar la sincronía en el sistema organizacional. En el primer enfoque se hace una presentación del modelo de liderazgo de rango completo desarrollado por Bass y Avolio (2004), quienes establecen su

aporte basado en que un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicos y las expectativas de los miembros de la organización, la relación entre liderazgo y compromiso organizacional sistémicamente, están articulado con la motivación y el desempeño. Así mismo, Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado Liderazgo de rango completo (Full Range Leadership), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire. El liderazgo Laissez Faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere.

Como resultado de las investigaciones ofrecidas por los autores, Bass y Avolio (2004), se interpreta la orientación de su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Así mismo, Chaimongkonrojna, (2015). Los trabajos referidos de Avolio y Bass, son la fuente del modelo de Rango Total, y definen el liderazgo transformacional, como un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores -que al tiempo- que permite transformar la conciencia de éstos, les permite, valorar lo importante; rendir más allá de las expectativas y, asumir los retos de maneras novedosas. Consecuentemente, si los niveles de

desempeño esperado son elevados, la motivación inspiracional y el reconocimiento contingente, incrementarán la confianza de los seguidores para alcanzar los desafíos. En esta dirección, por definición, los líderes transformacionales son proactivos y proclives a la innovación y al desarrollo individual

Por su parte, Dartey-Baah (2015), contribuye a nivel teórico al triangular las teorías de liderazgo transformacional, transaccional y resiliente; el autor, en la búsqueda por ofrecer explicaciones en términos de intersubjetividad, observa cualidades como pensamiento estratégico, inteligencia emocional, adaptación al cambio, orientación al desempeño y liderazgo colectivo, ambicionando proponer, una revolución conceptual más flexible sobre los anteriores constructos.

Otro aporte de gran interés se ofrece a través de Avolio (2004), quien define el liderazgo como la capacidad de influir en otros mediante la visión, la claridad y la acción. Afirma que el compromiso organizacional se relaciona positivamente con el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo. En efecto, se proyecta en diferentes estudios la relación entre el liderazgo y compromiso organizacional en varios de sus obras, incluyendo "Liderazgo Auténtico", en el cual define el liderazgo auténtico como clave para el compromiso de los empleados. Así mismo, se hace referencia en los libros, *Liderazgo Transformacional* y *Clima Organizacional*".

Seguidamente, en el segundo enfoque se muestra cómo el liderazgo influye en la determinación del compromiso organizacional y como éste a su vez, determina el desempeño laboral a ejercer. Así mismo partiendo de los

supuestos anteriores los autores (2023) interpretan, que el liderazgo es un factor básico y de línea en la determinación del compromiso organizacional influyendo el creciente desempeño laboral de los empleados. Por su parte, el presente estudio incorporó otros elementos sensibles al compromiso organizacional referidos a la conexión emocional que los empleados tienen con su trabajo y su empresa, lo que por un tiempo se tradujo en una fuerte relación en los resultados del desempeño a través de una mayor productividad y rendimiento laboral.

Dentro de este enfoque sistémico, se observa cómo el liderazgo afecta al compromiso organizacional y cómo a su vez, este compromiso influye en el desempeño laboral de los empleados, siendo necesario acotar que, un líder deficiente puede generar desmotivación, frustración y bajo nivel de compromiso entre los empleados, lo que puede tener un impacto negativo en el desempeño laboral y en la retención de talentos.

De igual apreciación, se cita otros efectos reactivos en el comportamiento de los líderes con características autoritarias, de poca comunicación hacia el personal, e incluso injustos en la toma de decisiones, generando desconfianza, estrés y desmotivación entre los empleados, lo que induce una disminución del personal, hacia el mantenimiento en su compromiso organizacional afectando negativamente su desempeño laboral. Para este enfoque, se tomará como fundamento de partida que el liderazgo es crucial para el éxito de cualquier organización.

Por tanto, un buen líder puede motivar e inspirar a los empleados, fomentar la creatividad y la innovación, y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, con miras a un sistema global incluso universal. Bajo las

siguientes categorías se señala que el liderazgo tiene un gran impacto en el compromiso organizacional de los empleados. Resultados arrojados revelan que los líderes que son empáticos, comunicativos y justos tienden a generar un mayor compromiso por parte de sus empleados. Esto se debe a que estos líderes crean un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados. Visto de esta forma, el compromiso deriva un profundo respeto hacia otras culturas organizacionales enfocadas en un sistema global.

De allí, que el líder una vez capacitado para identificarlo con este rol, debe entrenarse, adiestrarse, capacitarse continuamente e invitar hacia el mantenimiento de acciones que contribuyan al compromiso de los empleados, logrando mejoras continuas, desde el punto de vista individual, así como del equipo o sistema funcional, siendo importante implementar entonces, estrategias efectivas. Algunas de estas estrategias incluyen la formación de líderes, la promoción de una cultura de comunicación abierta y transparente, y la implementación de políticas de reconocimiento y recompensa a un nivel de compromiso organizacional endógeno y exógeno.

De igual forma, es importante fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, en el que los empleados se sientan valorados y apoyados. Esto puede lograrse a través de actividades de Trabajo en equipo, y Entrenamiento de equipo. Siendo esta metodología significativamente diferente, con esquemas opuestos. Cabe considerar por otra parte, que el trabajo en equipo, los participantes trabajan juntos de manera colaborativa y no hay un líder que dicta

las directrices. A título ilustrativo, se indica que, la principal diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo, es que el equipo de trabajo se centra en la eficiencia de cumplir con una meta u objetivo, y el trabajo en equipo se centra en la colaboración y la profundidad de la sinergia. Tal apreciación puede observarse a través de tres aspectos: Compromiso, Profundidad y Aprendizaje, los cuales se detallan a continuación:

Nivel del compromiso:

Desde el primer momento, cuando se empieza a definir los objetivos y expectativa del programa de Entrenamiento en Equipo (EE), comienzan a involucrarse los interesados. Esto permite que se sientan parte activa. Además, y en cada fase del proceso, los participantes, de manera explícita, declararán que asumen los acuerdos establecidos. Hasta que todos no estén de acuerdo, se estará definiendo el tipo de compromiso. En el Trabajo en Equipo (TE), este proceso es más complejo, ya que, en lo esencial, no permite que los participantes sean parte de la construcción del acuerdo o la solución. Se asumen los compromisos de tipo normativo.

Nivel de Profundidad:

El Entrenamiento de equipo, provoca un darse cuenta constante, y un alto nivel de reflexión. El beneficio de estos dos temas impacta significativamente en cada participante y en el equipo. De su parte, en el Trabajo en Equipo (TE), se tiende a dar importancia a las dinámicas, en las cuales los participantes pierden su protagonismo. Esto propicia involucramiento al momento, y se pierde el aprendizaje continuo.

Nivel de Aprendizaje:

Entrenamiento de equipo (EE): lo central de la metodología consiste en identificar aprendizajes haciendo trabajo tal cual sucede en un día laboral. Es como si en medio de una reunión de gerentes, ante un momento de estancamiento o improductividad, se preguntarán: ¿qué se podría hacer en este momento como valor agregado, para que fluyan nuevas ideas y los resultados de la reunión fuesen efectivos? Esta se sustenta en la metodología Acción – Reflexión – Acción (ARA), es decir va al corazón del líder y de este a su equipo, reproduciendo así un impacto positivo en el tiempo.

Sobre las bases de estas premisas, se tiene que en el Trabajo en equipo (TE), se constituye un conjunto de dinámicas y actividades de integración en una empresa que se utilizan para que los miembros interactúen en grupo con el fin de mejorar sus capacidades de jugar en equipo. Parte de la metodología: Experiencia, caracterización, reflexión, conceptualización y transferencia de conocimiento, se logra a partir de un ejercicio para inferir en el contexto de trabajo y los efectos que producen impacto a corto tiempo.

Una vez revisado esto tres enfoques, se observan las diversas estrategias que se pueden adoptar, para desarrollar un compromiso organizacional, en la formación continua de un liderazgo basado en el Ser y en la promoción de la diversidad y la inclusión en las organizaciones, en efecto, igual se aprecia como el liderazgo y el compromiso organizacional garantizan un proceso en el cual se acompaña a un individuo para que este consiga sus propósitos. Visto desde una perspectiva del enfoque sistémico el mismo debe ser

de carácter individual, funcional y de organización total. No se trata de dar respuestas al empleado o manifestar las sugerencias que tiene el líder para él o ella, sino que la finalidad es lograr guiar al empleado, para que descubra por sí mismo, las respuestas que necesita para engranar en la visión, misión y objetivos de la organización, incluso para la formación de nuevos líderes.

De esta forma, se resalta que el liderazgo cumple un papel fundamental en la determinación del compromiso organizacional y el desempeño laboral de los empleados en las organizaciones sistémicas. Estudios previos revelan que los líderes que son empáticos, comunicativos y justos, tienden a generar un mayor compromiso por parte de sus empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y eficiencia. Por otro lado, los líderes que son autoritarios, poco comunicativos o injustos pueden generar desmotivación y desconfianza entre los empleados, lo que puede afectar negativamente su desempeño laboral.

Para mejorar el compromiso en el campo laboral en las organizaciones globales, es importante implementar estrategias efectivas que fomenten un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, en el que los empleados se sientan valorados y apoyados. De esta manera, se puede lograr una mayor productividad, eficiencia y satisfacción laboral, lo que se traduce en una mayor competitividad y éxito empresarial. Desde la perspectiva de su sensibilidad, el compromiso organizacional es una variable de altísima importancia en cualquier organización, y del cual se describen a través de sus estudios algunos efectos presentes en las organizaciones siendo de gran utilidad su análisis e interpretación gerencial, por los líderes empresariales.

A tal efecto, Fernández (2012), investigador español presenta su trabajo en liderazgo y gestión empresarial. Ha escrito varios libros, incluyendo 'La soledad del directivo' y 'La inteligencia del líder'. Una de las principales ideas de Fernández es que el liderazgo no es solo una cuestión de habilidades técnicas, sino también de valores y actitudes. Cree que los líderes deben tener una visión clara y una fuerte ética para poder guiar a sus equipos de manera efectiva.

Por su parte, Cubeiro (2022), igualmente es un autor español que ha escrito ampliamente sobre liderazgo y compromiso organizacional. Es el fundador de la consultora Eurotalent y ha publicado varios libros, incluyendo 'Liderazgo Guardiola' y 'Mujeres, hombres y viceversa'. Una de las principales ideas de Cubeiro es que el liderazgo debe ser inclusivo y tener en cuenta las necesidades y perspectivas de todas las personas en la organización. Cree que los líderes deben ser empáticos y estar dispuestos a escuchar y aprender de los demás.

Así mismo se incorpora, Jericó (2021), es una autora y conferenciante española que se centra en temas de liderazgo y transformación empresarial. Escritora de varias obras literarias, incluyendo *No miedo* y *Héroes cotidianos*, así como *Top mujeres líderes en España*. Una de las principales ideas de Jericó es que el liderazgo debe ser auténtico y basado en valores sólidos. Cree que los líderes deben ser honestos consigo mismos y con los demás, y que deben trabajar para crear culturas empresariales positivas y motivadoras.

En este segundo enfoque del artículo, se abordan algunos autores españoles que han hecho importantes contribuciones al campo del liderazgo y el compromiso

organizacional. Cada uno de ellos tiene ideas valiosas y perspectivas únicas que pueden ayudar a los líderes empresariales a mejorar sus habilidades y lograr un mayor éxito.

Es importante que los líderes estén abiertos a aprender de diferentes fuentes y a aplicar estas ideas en su propia empresa. Al hacerlo, pueden crear culturas empresariales más saludables y motivadoras, que beneficien, tanto a los empleados, como a la organización en su conjunto.

En el Tercer enfoque presenta el marco teórico desde el cual se identifican las posibles relaciones entre el compromiso organizacional y el liderazgo ejercido en la misma y continúa con la reflexión sobre cómo el ejercicio del liderazgo y la dinámica resultante en la relación líder grupo influyen en la adopción de un compromiso enfocado a la eficacia organizacional, y concluye con el modelo de liderazgo transformacional el cual, se relaciona con el compromiso y la eficacia organizacional, este a su vez, está estrechamente relacionado con el desempeño laboral. Cuando los empleados se sienten comprometidos con su trabajo y su organización, tienden a ser más productivos, creativos y eficientes. Además, suelen tener una actitud más positiva hacia su trabajo, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y una menor tasa de rotación.

Desde otra perspectiva, cuando los empleados no están comprometidos con su trabajo o su empresa, su desempeño laboral suele ser inferior. Pueden cometer más errores, tener una actitud negativa hacia su trabajo y estar más propensos a abandonar la empresa u organización sistémicas. Según el desempeño laboral, finalmente, se deja

abierto el tema para ampliación, profundización y discusión, en torno del liderazgo transformacional y de cómo su ejercicio puede dar origen a cambios en la cultura organizacional, influir en la dinámica de interrelaciones entre el líder y el grupo y determinar, en conjunto con otros factores, el nivel logrado de compromiso organizacional según el nivel del desempeño laboral.

En contraposición, el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. No obstante, se soporta con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

De igual referencia, Según Bass y Avolio (2006), los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aún cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación. Igualmente se interpreta el referido cambio, como el resultado que las personas dentro de la

organización que tienen potencial para convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, auto actualizados y autocontrolados (Bass, 1985, p.16). Este efecto multiplicador o efecto cascada, es característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass (1985) en conjunto con Avolio, Doctor en Psicología Industrial y Organizacional, Docente Investigador de la Universidad de Nebraska- Lincoln y Director del *Gallup Leadership Institute*, proponen el modelo de liderazgo de rango completo (*Full Range Leadership FRL*), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultados, la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización. Silva (2010), contempla un conjunto de variables que se categorizan en tres tipos: *Laissez faire*, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Todo este conjunto de variables y resultados han sido medidos por el cuestionario de liderazgo multifactorial (*Multifactorial Leadership Questionnaire*).

A continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bernard Bass y Avolio: *Laissez-Faire* o dejar hacer. El presente modelo de líder realmente no logra representar las funciones características de un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Dentro de su actuación evita tomar decisiones, por otra parte es desordenado y permite a los

demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...” Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el *laissez faire* pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Igualmente se identifica ya que evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales.

Entre otras características que lo describen está contemplada en la frase: “Si no se llevara a cabo...” Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...” Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...” Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...” Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias

habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?” Motivación e inspiración. De igual referencia, Porras (2022). Afirma que hay una gran diferencia entre motivación e inspiración, La inspiración, es una chispa que lo cambia todo. Es una activación del cambio que se necesita en la mente, muy en el interior para cambiar todo. Y esa inspiración es la que debe venir de alguien más, otra persona por lo general, otra historia con la que la persona se identifique. Todo se puede con la inspiración correcta. La motivación es cómo una droga, adictiva a las sensaciones positivas y no a las acciones que acercan a los objetivos o al estilo de vida que se quiere.

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...” Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

El modelo FRL esquematizado por Mendoza (2005), se aprecia en el cuadro a continuación:

Cuadro 1. Modelo FRL

A	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	B.	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	C.	NO LIDERAZGO	D.	VARIABLES DE RESULTADO
1.	CARISMA ATRIBUTOS	1.	PREMIO CONTINGENTE	1.	LAISSEZ -FAIRE	1.	SATISFACCIÓN
2.	CARISMA CONDUCTA	2.	ADMON POR EXCEPCIÓN ACTIVA			2.	ESFUERZO EXTRA
3.	INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	3.	ADMON POR EXCEPCIÓN PASIVA			3.	EFICACIA Y EFECTIVIDAD
4.	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	Modelo FRL Estilos de Liderazgo Fuente: Mendoza Martínez (2005, p.119)					
5.	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						
6.	TOLERANCIA PSICOLÓGICA						

Fuente: Martínez (2005, p.119)

Dada su innovación e importancia, el modelo Mendoza (2005), es a su vez, la base para el diseño del instrumento de diagnóstico (MLQ), *Multifactor Leadership Questionnaire* (Cuestionario multifactorial de liderazgo) el cual permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo, que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes del líder. Este diagnóstico permite que el líder reciba “retroalimentación de 360 grados” Mendoza (2005), tanto sobre sus fortalezas como sus áreas a desarrollar. Se habla de retroalimentación de 360 grados, debido a que el diagnóstico involucra la percepción que del líder tienen todos los actores que interactúan con él en la organización.

Como la autorregulación adaptativa es un proceso social mediante el cual el líder intenta reducir las discrepancias entre su comportamiento y las expectativas de la organización mediante la comprensión y adaptación al rol que le es asignado a través de los estándares (Sosik, Potosky & Jung, 2002, p. 211-232), la retroalimentación de 360 grados le permite conocer lo que se espera de él.

El instrumento también permite hacer un diagnóstico sobre la capacidad y el estilo de liderazgo que manejan los equipos de trabajo, al efectuar la agregación de la información por divisiones, departamentos o el total de la organización.

Esta visión consolidada se puede cruzar con los indicadores de eficacia, para tomar decisiones respecto a áreas que requieren acciones de mejora, debido a que incluye las variables de resultado: satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo adicional realizado para el logro de los objetivos grupales y medidas de eficacia y efectividad.

Cabe señalar que Goleman (2022), propone una definición de liderazgo como el arte de la persuasión hacia los demás, para motivarlos hacia el logro de un objetivo común, y que es un requisito básico para ser un buen líder, el conocimiento de uno mismo, en tres aspectos: ser conscientes de las propias emociones, la autoconfianza. Mientras que Lewin (2021), manifiesta que el líder determina los roles, técnicas y métodos que deben seguir sus

subordinados. Realiza tanto críticas como alabanzas a los subordinados.

De esta interpretación se señala que el líder actúa como experto que aconseja a sus subordinados. La toma de decisiones viene determinada por un debate colectivo entre líder y subordinados. Chiavenato (1993), dice que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Sobre el liderazgo señala Drucker (2006), que la capacidad de una organización para producir líderes es más importante que su capacidad para producir de modo eficiente y barato. El líder debe ser capaz de reunir las voluntades individuales en torno a los objetivos organizacionales, ya que las organizaciones por sí solas no son nada. Adquieren contenido por el trabajo de las personas que las integran; ellas son las que planean, hacen y deciden, influyendo en los resultados de la organización. Por ello, debe buscarse un equilibrio entre los objetivos de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros.

De igual forma el arte de la autodirección introduce un elemento de gran profundidad, viéndolo desde la perspectiva que un gerente que dirige hombres debe ser capaz de entender, administrar y controlar su propia heterogeneidad como individuo. En este sentido, debe evitar que lo personal, emotivo y afectivo entorpezca su relación con sus colaboradores; y al mismo tiempo debe ser capaz de colocar todos estos elementos como apoyo de su liderazgo. Desde la perspectiva gerencial si se toma en cuenta y enmarca la función de dirección dentro de los principios mencionados, se lograra más

temprano que tarde ser mejores líderes incrementando la eficacia y la productividad de los equipos de trabajo.

CONCLUSIONES

Con base en las formulaciones estudiadas sobre el liderazgo, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados, los mismos están estrechamente relacionados y son cruciales para el éxito empresarial a largo plazo. Las organizaciones sistémicas, deben invertir en el desarrollo de liderazgo y en la creación de un ambiente laboral positivo y comprometido para mejorar el desempeño y la productividad de sus empleados.

De igual forma, las organizaciones requieren de los beneficios de un equipo de empleados comprometidos en lograr resultados excepcionales. Para efectos de los resultados de la presente investigación se asumió, la capacidad y los estilos de liderazgo, de los cuales, se hace énfasis en el estilo global, que manejan los equipos de trabajo para orientar la información desde la posición sistémica, basada en sistemas individuales, sistemas funcionales, sistemas totales y sistemas globales de las organizaciones, esta visión aportada por el autor (2023), incluye y define la variable satisfacción laboral y con ello, el compromiso, como el valor agregado que se genera en el empleado, desde su posicionamiento individual, y del cual le permite responder a sus propias necesidades, así como desde una posición funcional, esto significa que la organización desde un punto de vista sistémico, logra emprender una satisfacción total sinergizando los

resultados del desempeño funcional de los equipos de trabajo.

Es por ello, que las organizaciones deben activar en su plan estratégico el garantizar la percepción de los empleados sobre el liderazgo global, como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje permanente, exaltando su desempeño en la organización siendo más propensos a colaborar con colegas de diferentes culturas y aportar nuevas ideas y perspectivas a la organización. Esto sugiere que el liderazgo global puede no solo mejorar el compromiso organizacional, sino también la creatividad y la innovación en la organización. Por tanto, el liderazgo global es un enfoque que se centra en la capacidad de dirigir equipos y tomar decisiones en un entorno multicultural y diverso. Por tanto, dichos resultados implican tener habilidades interculturales y conocimientos sobre diferentes culturas y formas de comunicación. Los líderes globales deben ser capaces de adaptarse a diferentes situaciones y contextos, y trabajar eficazmente con personas de diferentes orígenes culturales.

Desde la perspectiva gerencial el liderazgo global y el compromiso organizacional, se determina a través del rendimiento de las acciones o comportamientos observados en el empleado como parte de un sistema organizacional integral, holístico, global, en el que se articulan interculturalmente, diversos elementos y factores, bien sea, de carácter endógeno y exógenos, que generan una visión clara de la participación sistémica integral, comunicativa, y productiva, que permiten medir mediante un enfoque sistémico individual, los procesos que se generan de operaciones y funciones, integrales y globales, logradas a través de la ruptura de barreras geopolíticas.

A tales efectos, la presente investigación enfocada en la gran diversidad que ofrecen los últimos avances gerenciales dirigidos a los objetivos de las organizaciones, revelan su estrategia medidos en términos de las competencias, rendimiento y productividad, inicialmente desde cada empleado según su contribución al proceso asignado, hasta los resultados de la organización como sistema total y su efecto en el sistema global.

Desde los presentes escenarios, el sistema global ha tenido un gran impacto en el mundo empresarial, promoviendo estrategias dirigidas al desarrollo de una mayor competencia y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Esto ha hecho que el liderazgo global trascienda vertiginosamente en forma determinante mediante la incorporación de nuevos modelos de gestión. Además, la globalización ha llevado a una mayor diversidad cultural global, con miras a garantizar el desarrollo y expansión económica, empresarial y social. De esta forma, se logrará el desarrollo organizacional permitiendo a las empresas y sus empleados adaptarse a las exigencias del mercado a través de un ritmo competitivo en proporción a los medios para mejorar las relaciones e identidad corporativa y con ello el compromiso humano basado en el conocimiento, innovación y la tecnología propia de las exigencias en la era de la digitalización y automatización de sus procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, & Bass. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition.
- Araque Jaimes, D. L., Sánchez Estepa, J. M., & Uribe, A. F. (2017) Relación entre

marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101.

Bass, B. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1),9-13.

Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.

Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006a) *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.

Cebrián, (2010). La identidad española y su relación con el mundo globalizado. Dialnet-
LaIdentidadNacionalEnTiemposDeGlobalizacion-4781049

Chaimongkonrojna, T., & Steane, P. (2015). Effectiveness of full range leadership development among middle managers. *Journal of Management Development*, 34(9), 1161-1180.
<http://dx.doi.org/10.1108/JMD-01-2014-0002>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segundo Edición. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Cruzado Malaver, L. Y., & Alomia Lozano, D. L. (2020). Desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Lince. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 31-36.
[doi:https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1414](https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1414)

Cubeiro, J, (2022), *Liderazgo y compromiso organizacional*. Es el fundador de la consultora Eurotalent y ha publicado varios libros, incluyendo 'Liderazgo Guardiola' y 'Mujeres, hombres y viceversa'. Cual es el límite de crecimiento de tu organización? <https://canalceo.com/juan-carlos-cubeiro-el-talento-se-compone-de-tres-cosas-capacidad-compromiso-y-contexto/>

Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112.
<http://dx.doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>

Drucker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*. Editor Penguin Random House Grupo Editorial Argentina, ISBN 9875669687, 9789875669680.

Drucker, P. (2021) — *Las 5 Claves De Peter Drucker: El Liderazgo Que Marca La Diferencia Peter F. Drucker Y Joan Snyder Kuhl*. Bresca (Profit Editorial) 9788416583171.
<https://www.profiteditorial.com/las-cinco-claves-de-peter-drucker/>

Drucker, P. (2006) — *El Precio del Liderazgo Carismático* Traducción de Jorge Cárdenas, Edí. Espinosa, Editorial Norma, Colombia.
<https://www.analitica.com> ›

- Espinosa, E. (2014). España en la encrucijada de Europa, <https://www.almendron.com/tribuna/espana-en-la-encrucijada-de-europa/>
- Goleman, D. (2022), Estilos de Liderazgo, Versión Daniel Goleman, <https://www.coachpepevillacis.com/blog/estilos-de-liderazgo-version-de-daniel-goleman/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la Investigación Holística. Revisado por Marcos Fidel Barrera Morales. Instituto Universitario. 666 páginas. Quirón. Ediciones. Cuarta edición.
- Jericó, P. (2021), Rosa Galende, C84 C84 – Nº 238- JUNIO 2021 <https://www.aecoc.es/articulos/c84-pilar-jerico-Top-mujeres-lideres-en-Espana>.
- Leithwood, Kenneth, Mascall, Blair, y Strauss, Tiiu (2009). Distributed leadership according to the evidence. Editorial Routledge Press. EEUU 176
- Lerma, Alejandro (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Editorial Thompson. México.
- 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: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio, pp. 118-134
- Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia
- Mora Vanegas, C. (2010) Las Empresas ante los Nuevos Retos de la Globalización. Gerencia, Organización <https://entorno-empresarial.com/las-empresas-ante-los-nuevos-retos-de-la-globalizacion/>. Consultado en septiembre 2022
- Pedraza, C., Cantillo, N., García, J., y Paz, A. (11 de Junio de 2020). Estrategias de marketing para la internacionalización de PYMES comerciales de Riohacha. Revista Espacios, 41(21), 12. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/5955>
- Porras, J. (2022). https://es.linkedin.com/?trk=article-ssr-frontend-pulse_nav-header-logo Speaker/Growth leader/ CEO.
- Ramos, M. (2005). El compromiso organizacional y su relación con el desempeño docente de los profesores universitarios de inglés de la Universidad de Colima (Tesis de maestría). Universidad de Colima, Colombia. Recuperado de http://digeset.uco.mx/tesis_posgrado/Pdf/Abel_Ramos_Madriral.PDF
- Reinares, F (2003), En su obra 'España Global: Una estrategia para el siglo XXI.
- Rivera, C. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana y su correlación con variables demográficas (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bits>

tream/handle/123456789/4807/RIVERA_CARRASCALOSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1

Rubio, J. (2018). La influencia de las nuevas tecnologías en el liderazgo organizacional.

Rubio, J. (2023) BKF International. © BKF • Auditoría, consultoría y asesoría financiera. <https://bkf.com.co/>

Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. Cuadernos de Estudios Empresariales, 127-144.

Solana. (2017). La importancia de la cooperación internacional y la necesidad de una mayor integración europea para lograr un liderazgo global efectivo <https://www.project-syndicate.org/commentary/trump-global-leadership-vacuum-by-javier-solana-2017-09/spanish>

Sosik, Potosky & Jung, (2002). La retroalimentación de 360 grados.

Velásquez, Luis (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Editorial Ideas Propias. España.

Vélez Moro Montes, Y. W., y Solorzano Zavala, J. R. (2022). Influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad clínico forense de Lima, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(5), 3826-3867. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.336