



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD

ESCUELA DE PSICOLOGÍA, TALENTO HUMANO Y SOCIEDAD

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

GRUPO PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA (PEC)

GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

COMUNICACIÓN AFECTIVA, TOMA DE DECISIONES ACERTADAS Y MOTIVACIÓN,
COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO EFECTIVO.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN OPCIÓN DE GRADO MODALIDAD VIRTUAL

PRESENTA:

ALEXIS HOYOS URIBE – CODIGO 1721022942

CARMEN IVONNE HERNÁNDEZ CASTAÑO – CODIGO 100151275

KAREN LISSETH SALINAS LUQUE – CODIGO 100239681

MÓNICA ELIZABETH ENRÍQUEZ – CODIGO 100143847

ASESOR:

OFELIA MARGARITA BOSSA CASTRO

BOGOTÁ, MARZO A JUNIO 2024.

Comunicación afectiva, toma de decisiones acertadas y motivación, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo.

ALEXIS HOYOS URIBE, CARMEN IVONNE HERNÁNDEZ CASTAÑO, KAREN LISSETH SALINAS LUQUE y MÓNICA ELIZABETH ENRÍQUEZ
Estudiantes Programa de psicología. Politécnico Grancolombiano

OFELIA MARGARITA BOSSA CASTRO¹

Resumen

En el contexto actual de las organizaciones, el liderazgo efectivo se ha convertido en un factor clave para el éxito y el crecimiento sostenible. Sin embargo, la efectividad del liderazgo no puede lograrse sin el desarrollo adecuado de competencias por parte de los líderes (Ramírez, 2013), razón por la cual, la presente investigación desde la revisión documental plantea determinar cuáles son las intervenciones desde la psicología organizacional más efectivas en torno a la comunicación afectiva, la toma de decisiones acertadas y la motivación, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo en las empresas. Desde la revisión documental en donde se identifican 15 artículos publicados en los últimos 10 años en torno al tema de investigación, de los cuales 10 son en idioma español y 5 son en idioma inglés. Los resultados indican que el desarrollo de procesos de intervención desde la psicología organizacional, en torno a la toma de decisiones, la motivación y la comunicación efectiva, permiten mejorar los niveles de productividad dentro de la empresa, potencializar las capacidades de los trabajadores y garantizar un clima organizacional sano. Se concluye que, desde la psicología organizacional la implementación de intervenciones que giren en torno al liderazgo positivo, desde la teoría del liderazgo transformador, permiten garantizar en la población empresarial procesos para potencializar la toma de decisiones, la comunicación afectiva y también permite incrementar los niveles de motivación en los trabajadores.

Palabras clave: Psicología organizacional, comunicación afectiva, toma de decisiones acertadas, motivación, liderazgo efectivo.

Introducción

Se entiende como comunicación afectiva, la forma en que un individuo expresa sus emociones a través del lenguaje sea este verbal o no verbal y de cómo recibe las emociones de los demás (Corrales, 2011). Esta se basa en la expresión de manera auténtica, sincera y controlada de las emociones de los individuos, por lo que la comunicación afectiva es vital para el desarrollo de

¹ Profesor tiempo completo Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Psicóloga, Máster en Dirección de Gestión de Recursos Humanos, Especialista Gerencia Salud Ocupacional y Especialista en Gerencia.

relaciones saludables permitiendo expresar y validar las emociones propias y las de los demás (Arias, 2015). Dentro de las características principales de la comunicación afectiva, se identifican la empatía, la sinceridad, la asertividad y claridad en la expresión de las emociones y la comprensión y aceptación de las emociones de los demás, por lo que la comunicación afectiva influye vitalmente en la relación interpersonal que tiene el individuo con otra persona, sobre todo en la formación de vínculos estrechos y genuinos con los demás (Quaranta, 2019).

Por otro lado, frente al concepto de toma de decisiones acertadas se puede indicar que, este es la forma en la que la persona evalúa las alternativas que tiene frente a una decisión y escoge la mejor opción que le permite alcanzar su meta de manera efectiva y eficiente, por lo que la toma de decisiones implica considerar los valores y las preferencias de cada individuo (Arévalo y Estrada, 2017). En ese sentido, el modelo racional de la toma de decisiones indica que, en este proceso se evalúan las alternativas, consecuencias y opciones, a fin de identificar la más benéfica y acertada para la situación específica (Arredondo y Vásquez, 2013). Por su parte, Herbert Simon plantea el concepto de racionalidad limitada, argumenta que, debido a las limitaciones cognitivas y de tiempo, las personas no siempre pueden tomar decisiones completamente racionales. En su lugar, recurren a heurísticas (reglas de decisión simplificadas) y satisfacen de manera satisfactoria en lugar de optimizar (Mballa, 2018). Desde el enfoque emocional frente a la toma de decisiones, se indica que las emociones, intuiciones y prejuicios sesgan la manera lógica y racional en la que el individuo puede tomar una decisión (Barón y Zapata, 2018).

Ahora bien, la motivación es definida como el impulso que lleva una persona para actuar de una manera específica, en pro de satisfacer metas o necesidades propias o comunitarias y que incluyen aspectos tanto biológicos, como sociales y psicológicos, dentro de esta definición se destaca la teoría de la motivación de Abraham Maslow, la cual se basa en una jerarquía de necesidades en donde se identifican las básicas hasta las de realización y trascendencia (Araya y Pedreros, 2015). Por otro lado, la teoría de la motivación de Frederick Herzberg propone que existen dos tipos de factores que influyen en la motivación de las personas: los factores motivadores, como el crecimiento personal y el reconocimiento, que generan satisfacción en el trabajo; y los factores higiénicos, como las condiciones laborales y el salario, que previenen la

insatisfacción, pero no generan motivación. La motivación incluye la dirección (hacia qué objetivo se dirige el comportamiento), la intensidad (cuánto esfuerzo se dedica al logro de la meta) y la persistencia (por cuánto tiempo se mantiene el esfuerzo). Además de la importancia de establecer metas claras y alcanzables, la necesidad de proporcionar feedback y reconocimiento a las personas, la importancia de crear un ambiente laboral que fomente la motivación intrínseca y la necesidad de adaptar las estrategias de motivación a las características individuales de cada persona (Manso, 2002).

Finalmente, como liderazgo efectivo se identifica la capacidad de un individuo para guiar inspirar y motivar a un grupo de personas para la consecución de metas y objetivos comunes, en donde desde la creatividad, el trabajo en equipo y colaboración, se pueden concretar a futuro y de manera efectiva las metas del equipo, a través de una comunicación clara y una participación activa de estos (Landeo et al, 2022). Así mismo la inspiración: Un líder efectivo es capaz de motivar e inspirar a su equipo, generando entusiasmo y compromiso hacia los objetivos comunes. La empatía: Un líder efectivo es empático, comprende las necesidades y preocupaciones de su equipo y es capaz de establecer relaciones de confianza y respeto. La toma de decisiones: Un líder efectivo es capaz de tomar decisiones difíciles y responsables, basadas en la información disponible y en el bienestar del equipo. Autores como Warren Bennis consideran que la efectividad de un líder está determinada por habilidades relacionadas con la comunicación, la visión estratégica y la capacidad de este para inspirar y motivar a los demás, así mismo la capacidad que tiene el líder para desarrollar las habilidades, competencias y actitudes de su equipo, aprovechando las fortalezas individuales de cada uno para delegar de manera efectiva las tareas (Landeo et al, 2022).

Planteamiento del problema

Según datos de la International Coaching Federation (ICF), aproximadamente el 60% de las empresas a nivel mundial utilizan algún tipo de programa psicológico organizacional para desarrollar habilidades de comunicación, toma de decisiones y motivación en sus líderes y empleados (ICF, 2020). Esta cifra ha ido en aumento en los últimos años, ya que cada vez más empresas reconocen la importancia de tener líderes efectivos y empleados motivados para el éxito organizacional. Ahora bien, a pesar de estos esfuerzos los problemas de comunicación

afectiva en el lugar de trabajo son bastante comunes a nivel mundial. Según Meza (2022), se estima que alrededor del 70% de los trabajadores experimentan dificultades en la comunicación afectiva en el entorno laboral, en donde los problemas pueden incluir falta de empatía, malentendidos, conflictos, falta de claridad en la comunicación, entre otros.

Así mismo, Rodas (2017) determinó que existe una relación directamente proporcional entre la comunicación y el trabajo que desempeñan cada uno de los empleados de una organización, entendiendo que la transmisión de información es vital y necesaria para el desarrollo correcto del desempeño por parte de los trabajadores y el logro los diferentes objetivos propuestos por parte de la empresa. Lo anterior, concuerda con lo expuesto por Weber (2015) quien identificó que alrededor del 50% de los profesionales entrevistados en un estudio de más de 7200 adultos, manifestaron que el motivo principal de su renuncia era la pésima comunicación que existía entre ellos y su jefe directo, situación que afectó el desempeño laboral y contribuyó a la desorganización de la empresa. Ahora bien, en cuanto a la toma de decisiones autores como Pacheco y Álvarez (2022) indican que de una población estudiada de más de 84,000 trabajadores, el 70% de estos indican que el no sentirse valorado y escuchado dentro de la organización, les impide la participación activa dentro de esta, afectando así la toma de decisiones o como dirían los autores el PDM que en inglés sería la Participation In Decision Making, lo que afecta el rendimiento personal para el logro de los objetivos institucionales, pues no trabaja en pro del desarrollo de las metas administrativas, sino que lo hace desde el enfoque personal e individualista.

De igual manera, con relación a la motivación como herramienta de gestión en las diferentes organizaciones empresariales, autores como Peña y Jaén (2015) indican que, más del 50% de los trabajadores no sienten motivación por el desempeño de su actividad laboral, sin embargo los autores destacan que este tipo de situación es peculiar de acuerdo a cada tipo de generación de empleados que se ha desarrollado a lo largo de los años, en donde indican que la generación de trabajadores correspondientes a los baby boomers, ubicados entre los años 1946 y 1960 tenían unas características principales específicas que impulsaban la motivación dentro del entorno laboral, las cuales estaban caracterizadas por los niveles de conciliación laboral y familiar, la seguridad que tenían estos en el puesto de trabajo, eran más idealistas y optimistas,

existían reglas claras y espacios de trabajos limitados para la oficina, así como horarios más rígidos y responsabilidades individuales específicas (Peña y Jaén, 2015).

Situación que fue evolucionando para la generación x, los cuales eran trabajadores comprendidos entre los años 1961 y 1979 quienes daban una valoración a la estabilidad laboral, apoyaban políticas de flexibilidad y conciliación dentro de la empresa, se sentían más seguros, extrovertidos, ambiciosos y competitivos, así mismo, tenían sensación de ser más independientes y estaban encaminados al crecimiento personal, desde el trabajo con reconocimientos de méritos más no por la experiencia (Peña y Jaén, 2015). Sin embargo para la generación de trabajadores considerados como los millennials, quienes van desde los años 1980 hasta la actualidad la motivación está designada o limitada por muchas características que no directamente están relacionadas con la empresa o el entorno laboral, tales como, las nuevas tecnologías, la capacidad de interacción, la visión individual del trabajador como sujeto parte de un ciclo vital individualista, las grandes aspiraciones y la necesidad de reconocimiento inmediato, de igual manera, la mentalidad digital fluida y colectiva, la rapidez en la que estos jóvenes toman decisiones y la estructura de la pirámide tradicional de las empresas que no les genera ningún tipo de motivación, así como la motivación constante de desarrollar nuevas habilidades en el entorno laboral, las cuales están limitadas por la estructura tradicional de varias empresas (Peña y Jaén, 2015). Teniendo en cuenta lo anterior, se establece que la motivación está 100% determinada por la influencia generacional del trabajador, es por eso que Peña y Jaén (2015) hacen la explicación generacional de la motivación de los trabajadores y cómo está ha venido disminuyendo o ha estado directamente relacionada con las condiciones sociales, culturales, contextuales y laborales del trabajador.

Finalmente, Torres (2015) indica que el desarrollo de estrategias desde liderazgo positivo para el mundo laboral beneficia al 100% de los trabajadores, entendiendo que no solo impacta a los colaboradores directos de un líder, sino que, también puede influir en toda una organización, en la comunidad en la que opera la empresa y en última instancia en la sociedad en general, ya que, si un líder adopta un enfoque positivo, inspirador y motivador, genera un ambiente más productivo, colaborativo y gratificante de trabajo, lo que se traduce en empleados más comprometidos, satisfechos y motivados. En su estudio desarrollado se logró

determinar que un 80% de los trabajadores en el ámbito laboral, desarrollan el liderazgo positivo desde un cambio en la cultura organizacional, promoviendo los valores como la empatía, la inclusión, la diversidad y la sostenibilidad, ya que, el liderazgo positivo impacta la forma en que las personas interactúan entre sí, en cómo se organizan las comunidades y en cómo se abordan los desafíos sociales y ambientales (Torres, 2015).

Pregunta problema

¿Cuáles son las intervenciones desde la psicología organizacional más efectivas en torno a la comunicación afectiva, la toma de decisiones acertadas y la motivación, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo en las empresas?

Objetivo general

Determinar cuáles son las intervenciones desde la psicología organizacional más efectivas en torno a la comunicación afectiva, la toma de decisiones acertadas y la motivación, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo en las empresas.

Objetivos específicos.

Identificar las intervenciones que desde la psicología organizacional giran en torno a la comunicación afectiva en las empresas.

Definir las intervenciones que desde la psicología organizacional ayudan al trabajador en la toma de decisiones acertadas dentro de la empresa.

Explicar cuáles son las intervenciones que desde la psicología organizacional permiten al trabajador desarrollar habilidades desde la motivación dentro de la empresa.

Justificación. El análisis de la comunicación afectiva, la toma de decisiones acertadas y la motivación en el contexto de la psicología organizacional, contribuye a mejorar el liderazgo en las empresas y organizaciones. Por lo que, el alcance o propósito de este análisis radica en entender cómo la comunicación afectiva impacta en el clima laboral y en las relaciones interpersonales dentro de una organización. Además de poder identificar cuáles son los factores

que influyen en la toma de decisiones de los líderes y cómo pueden mejorar sus habilidades en este aspecto. Para de esta manera, analizar cómo la motivación de los empleados puede influir en su desempeño y productividad laboral, así como en la satisfacción personal (Sánchez et al, 2021). Por otro lado, es relevante desarrollar investigaciones en torno al liderazgo efectivo ya que permiten brindar conocimientos para que una organización desarrolle procesos efectivos en torno a la toma de decisiones y la motivación del equipo contribuyendo así al mejoramiento del ambiente laboral el aumento de la productividad y garantizando el bienestar de los trabajadores entendiendo que un trabajador feliz y motivado es más productivo y comprometido con el desarrollo de su trabajo (Benavides, 2017). De igual manera, académicamente el desarrollo de este tipo de investigaciones generan herramientas y conocimientos que pueden ser aplicados en los entornos organizacionales para el fortalecimiento de los líderes, desde el desarrollo de programas de capacitación y formación organizacional, lo que permite a las empresas potencializar las habilidades del personal en torno a la toma de decisiones, generando un ambiente saludable y productivo desde la motivación, la comunicación afectiva y los procesos en donde la psicología organizacional contribuye al éxito empresarial desde un mundo organizacional competitivo.

Marco de referencia

Marco conceptual

Para poder entender el trabajo investigativo que se desarrolla en este documento se hace necesario conocer conceptos importantes los cuales se relacionan a continuación:

Se conoce como intervención, al proceso mediante el cual se interviene en una situación o problema específico a fin de poder generar un cambio positivo, esto a raíz de la incursión en diferentes ámbitos como es el medio social, psicológico u organizacional. La intervención también se conoce como un proceso de mediación, ayuda o cooperación que se desarrolla por parte de una persona, comunidad o entidad hacia otra, a fin de mejorar situaciones problemáticas. Autores como Saavedra (2015) manifiestan que la intervención puede ser concebida como un proceso de actuación, interpretación, revisión sistémica o inclusive un

discurso, el cual se desarrolla desde una configuración teórica metodológica y que pretende desde una acción organizada resolver diferentes problemas.

Ahora bien, desde el campo de la psicología organizacional, las intervenciones se hacen en el marco del estudio del comportamiento humano dentro de la organización o empresa, con el objetivo de mejorar la calidad de vida laboral, aumentar la productividad y promover el desarrollo de las personas en el ámbito laboral. De manera puntual, la psicología organizacional involucra dos aspectos importantes, desde la psicología se estudia el comportamiento del ser humano en interrelación con diferentes dimensiones tales como, la biológica, la social, la afectiva y la cognitiva con relación a todos los procesos evolutivos de este, por su parte, el campo organizacional está relacionado con el desarrollo de este ser humano en un entorno o contexto netamente laboral, en donde se tiene en cuenta factores relacionados con el trabajo, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y los niveles de satisfacción del trabajador (Urdaneta, 2005).

Autores como Babativa (2017) indican que la psicología organizacional, es la suma de diferentes aspectos que interrelacionan los procesos productivos, la eficacia, la productividad, las relaciones humanas, las necesidades del ser humano en su entorno laboral, las motivaciones e intereses sociales de los trabajadores, la toma de decisiones, el auto reconocimiento y la actuación de las organizaciones como sistemas en el que el sujeto interactúa y es autónomo, sobre todo teniendo en cuenta las condiciones de trabajo y de cooperación integrado en este grupo social laboral, a partir de todos los intereses y objetivos comunes del trabajador en pro y para el beneficio de la empresa. Dentro de todos estos procesos existen factores importantes a tener en cuenta, tal como la comunicación afectiva, la cual es entendida como la que desarrolla el ser humano de manera individual desde su propia cultura con relación a las personas, teniendo en cuenta sus necesidades, preferencias e intereses, que al final contribuyan a los procesos de felicidad y el acompañamiento del ser humano desde cualquier tipo de circunstancias, sobre todo las más difíciles y complicadas. Generalmente la comunicación afectiva en el entorno laboral, hace referencia a todo proceso de comunicación que se desarrolle entre los trabajadores y los miembros de la empresa, que sea veraz, claro, acompañado de procesos, solidario, optimista y que permitan desde la sensibilidad intercultural

favorecer la comprensión del desarrollo de diferentes actitudes y prácticas comunes o no, para mejorar el desempeño profesional de los trabajadores (Chirino et al, 2015).

Autores como Hernández et al (2021) indican que, la comunicación afectiva es el manejo desde la comunicación que da el ser humano a diferentes situaciones de riesgo, desde la empatía, la sinceridad, la honestidad, el compromiso, la dedicación, la experticia y la competencia. Entendiendo que, la comunicación afectiva es el medio que utiliza la persona para emitir o recibir diferente información, a partir de la interacción con otras personas ya sea de manera hablada, escrita o con gestos, desde la capacidad del intercambio de información acertado, en el que el mensaje sea entendido y decodificado de manera exitosa. Igualmente, es necesario tener presente la toma de decisiones acertadas, la cual se entiende como las alternativas que tiene un individuo para resolver un problema o alcanzar un objetivo específico, en donde se evalúa la información disponible y se consideran las consecuencias de la toma puntual de esta decisión, analizando los factores que afectan la misma y generando alternativas para resolver las a partir de este análisis (Zapata et al, 2016).

Lo anterior, considerando los aspectos motivacionales, los cuales son procesos psicológicos que permiten a la persona desde un impulso interno, alcanzar unas metas específicas y satisfacer sus necesidades puntuales. Donde la motivación, está predeterminada por la energía del esfuerzo de la persona, ya que, está depende de la disposición que tenga este para alcanzar dicha meta u objetivo a pesar de las dificultades y los obstáculos, involucrando la dedicación y el compromiso. (Padovan, 2021). En esos procesos motivacionales, existen aspectos biológicos, sociales y psicológicos que pueden estar referenciados por estímulos externos o internos, así como por factores tangibles e intangibles (Padovan, 2021).

Aun así, desde la psicología organizacional se deben implementar estrategias, las cuales se entienden como procesos diseñados de manera específica para el alcance de una meta determinada, desde la anticipación a situaciones futuras y mediante la consecución de recursos para su aplicación. Las estrategias tienen hacer procesos continuos y dinámicos, que implican que las empresas tomen diferentes decisiones en torno a los recursos disponibles y las necesidades que éstas tienen conforme a los objetivos planteados, por ende son procesos que

pueden desarrollarse a largo plazo y deben ser coherentes y consistentes con los procesos institucionales de cada organización, sin que esto no indique que sean flexibles y adaptables a las necesidades, sin olvidar que deben ser evaluados de manera periódica, a fin de controlar la eficiencia de su aplicación (Gutiérrez, 2012). Todo lo anterior, permite que desde la psicología organizacional se desarrolla en procesos de liderazgo efectivo en los trabajadores, el cual se considera una habilidad para que, desde la guianza y el ejemplo, se logren procesos eficaces y eficientes en la empresa, teniendo en cuenta una visión clara, una buena comunicación y procesos de motivación e inspiración con relación a los obstáculos, habilidades, competencias y metas establecidas, desde la empatía, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo (Landeo et al, 2022).

Marco teórico

Desde los postulados teóricos, se identifican varias teorías que giran en torno al desarrollo del liderazgo efectivo en las organizaciones, dentro de las cuales se identifica la teoría clásica del liderazgo, la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento, la teoría por contingencia, así como, la teoría situacional, la teoría del liderazgo integrador, la teoría de los grandes hombres, de igual manera, la teoría de la influencia entre líderes y colaboradores, así como, teoría de los grandes acontecimientos, sin olvidar la teoría de liderazgo transformado y la teoría de la atribución del liderazgo o teoría del procesamiento de la información social (Solarte, 2022).

Sin embargo, para el desarrollo de la investigación actual se toma como sustento teórico la teoría de liderazgo integrador, la cual como su nombre lo indica combina la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento y la teoría de la contingencia, ya que explica que quienes siguen este modelo teórico, están dispuestos a trabajar para poder alcanzar los diferentes objetivos grupales que se establecieron en el entorno laboral. Esta teoría de liderazgo integrador, involucra dimensiones interiores, exteriores, individuales y grupales que existen en diferentes entornos o circunstancias de la vida del ser humano y que de una otra manera termina influyendo en el desarrollo tanto de las acciones como de las capacidades de un líder. De igual manera, esa teoría indica que el líder debe poder trabajar para estrechar lazos e involucrarse con las personas que están alrededor, a fin de encaminarse todos por el

cumplimiento de las metas a futuro, desde procesos carismáticos sin entrar en discusión individual, desde la razón subjetiva sino identificando las oportunidades que se ofrecen desde la unión o la colectividad (Solarte, 2022).

De igual manera, la teoría de liderazgo integrador combina diferentes estilos de liderazgo en busca un equilibrio entre las necesidades del equipo y los objetivos de la organización, por lo que dentro de esa teoría del líder tiene que tener la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones en torno a la necesidad de la empresa y su grupo de trabajo. Esta teoría indica aspectos como la flexibilidad, la adaptación y la identificación de necesidades, como base fundamental para el líder (Cerna y Mercado, 2022). Así mismo, la comunicación afectiva se convierte en un componente principal de la teoría, ya que la facilidad del líder de comunicarse de manera clara, precisa y concisa con sus miembros de trabajo, fortalecen los procesos de confianza y colaboración. Lo que permite el desarrollo de procesos de toma de decisiones acertadas, que dentro de esta teoría valida el sentido de pertenencia y compromiso del trabajador ante la organización, lo que al final potencia los procesos de motivación y empoderamiento, desde la valoración y reconocimiento del trabajo del otro, fortaleciendo así los procesos positivos, motivadores y dinamizados del entorno laboral (Agarwal & Sandiford, 2021).

Dentro de la teoría, se establece una relación con la comunicación afectiva, la toma de decisiones acertadas y la motivación en los contextos organizacionales, entendiendo que estos procesos fomentan relaciones de confianza y empatía entre los diferentes integrantes del equipo y promueven la comunicación asertiva, aumentando la posibilidad de tomar decisiones acertadas y fomentando el sentido de compromiso y responsabilidad, para el final desde el proceso de liderazgo integrador valorar y motivar a los diferentes miembros del equipo, aumentando así la satisfacción laboral e impactando positivamente en el desempeño del trabajador y por ende en la productividad de la organización (Kairiuki, 2020).

Metodología

La investigación se desarrolla desde una metodología de revisión documental, la cual también es conocida como revisión de literatura y esta consiste en recopilar, analizar y sintetizar la información que existe sobre un tema específico en diferentes fuentes bibliográficas, tales como artículos científicos, libros, tesis, entre otros. El objetivo fundamental de esta revisión de literatura, es examinar desde una óptica crítica y sistemática diferentes estudios o investigaciones previas que se han desarrollado en torno al tema de investigación actual, permitiendo identificar así el estado actual del conocimiento, así como las brechas o áreas de investigación que no han sido exploradas y las conclusiones o hallazgos más relevantes de estas investigaciones consultadas con relación al tema investigación actual (Gómez et al, 2016).

La investigación documental o revisión de la literatura, es importante en diferentes contextos desde la investigación académica, así como la elaboración de ensayos o informes permitiendo fundamentar la toma de decisiones en diferentes áreas profesionales, ya que, esta sirve para identificar y analizar diferentes teorías, conceptos o enfoques que existen en torno a un tema específico, así como, permite evaluar la calidad y relevancia de diferentes estudios previos, desde la identificación de brechas o conocimientos existentes, para obtener así una visión general actualizada sobre un tema específico, donde se identifican también posibles temas de investigación o áreas de desarrollo a futuro, fundamentado teóricamente en investigaciones o trabajos académicos, es decir que, la revisión documental o la revisión de la literatura es una herramienta fundamental que permite a todo profesional e investigador obtener una comprensión profunda de actualizada sobre un tema determinado y sirve como base fundamental para generar un conocimiento nuevo y realizar avances en diferentes disciplinas (Peña, 2022). Ahora bien, para esta investigación puntual se hace el análisis de documentos científicos con información relacionada al tema de investigación propuesto. Se desarrolla inicialmente, desde la selección del tema de investigación, así como, la selección de los artículos y el desarrollo de los análisis de dichos artículos seleccionados, es útil para el desarrollo de tema de estudio elegido porque permite dar respuesta a los objetivos planteados.

La investigación es de tipo cualitativa, ya que se fundamenta en las concepciones subjetivas de los autores y los artículos de investigación seleccionados (Sampieri y Hernández, 2018)

La muestra teórica empírica la componen 15 artículos provenientes de fuentes científicas como lo son Redalyc, SciELO, Dialnet, Scopus y repositorios institucionales incluyendo la Biblioteca Alejandría de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Como criterio de inclusión se estableció que la investigación cuente con título, objetivos, descripción de la muestra partícipe, descripción del instrumento de recolección de datos, resultados y conclusiones, por lo que cualquier artículo que no tenga esas características será directamente excluido. Por otro lado, se plantea que las investigaciones pueden ser en inglés y en español, realizadas en los últimos 10 años y que se encuentren publicados a nivel mundial.

Así mismo, dentro de las palabras claves de búsqueda se delimitaron las siguientes: "intervención", "psicología organizacional", "comunicación afectiva", "toma de decisiones acertadas", "motivación", "estrategia" y "liderazgo efectivo". Además, para el proceso de análisis de los resultados, se plantea la elaboración de la matriz de resumen bibliográfica, la cual cuenta con ítems que permiten identificar el tipo de artículo, la base de datos donde se recuperó, la población partícipe de la investigación, así como, los instrumentos y los resultados de esta. Finalmente, como estrategia de análisis de la información se registrará cada uno de los artículos en la matriz de revisión bibliográfica, los cuales posteriormente se dividirán conforme a las categorías de análisis, las cuales son: intervenciones desde la psicología organizacional en comunicación afectiva, intervenciones desde la psicología organizacional en la toma de decisiones acertadas y las intervenciones desde la psicología organizacional en torno al fortalecimiento de la motivación. Una vez ubicado los documentos en las categorías de análisis, estas serán desglosadas teniendo en cuenta los factores y características principales de cada categoría, con relación a los objetivos propuestos en la investigación.

Hallazgos empíricos

Una vez realizado el análisis de los 15 artículos se logró identificar lo siguiente:

Con relación a las intervenciones desde la psicología organizacional más efectivas en torno a la comunicación afectiva, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo en las empresas, se identifican los procesos de entrenamiento en habilidades de comunicación para proporcionar a los diferentes líderes o equipos de trabajo herramientas y técnicas que les permitan mejorar la comunicación efectiva, entendiendo que esta no es solo la comunicación verbal, sino la no verbal que se genera dentro de los contextos de trabajo, de esta manera el trabajador podrá aprender a expresar sus emociones de forma adecuada, escuchar de manera atenta y mejorar los conflictos de manera constructiva generando empatía hacia los demás (Ver anexo Tabla 1.).

Así mismo, se identifica la intervención del coaching individualizado el cual desde el desarrollo de sesiones en grupos o individuales, se trabaja el desarrollo de habilidades de comunicación y gestión emocional, en esta intervención se puede identificar las áreas de mejora, establecer metas en los trabajadores y diseñar un plan de acciones específico para mejorar la comunicación afectiva y el liderazgo dentro de la empresa. De igual manera, se identifica la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación como intervenciones para el desarrollo de mejoras, al poder identificar de manera periódica dentro del desempeño de los líderes y el equipo de trabajo las habilidades de comunicación afectiva, para de esta manera retroalimentar de manera constructiva y generar un apoyo importante para el desarrollo de cambios y mejoras en los estilos de comunicación de la empresa (Ver anexo Tabla 1).

Finalmente, todas las intervenciones registradas dentro de los hallazgos plantean de manera general, que se hace necesario fomentar dentro de la empresa un ambiente de trabajo que permita la comunicación abierta, respetuosa y afectiva, desde la celebración de los logros de los trabajadores y reconocimiento del esfuerzo de estos, para de igual manera generar espacios en donde los trabajadores puedan expresar sus emociones y opiniones de forma constructiva, sin olvidar la importancia de la formación en torno a la inteligencia emocional, ya que, si el trabajador puede reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones y la de los demás de una manera más adecuada, mejorará su capacidad para establecer relaciones interpersonales, lo que al final mejorará las habilidades de comunicación y le permitirá desarrollar y potencializar sus habilidades de liderazgo (Ver anexo Tabla 1).

Por otro lado, se puede establecer que dentro de las intervenciones psicológicas organizacionales que ayudan al mejoramiento de la toma de decisiones acertadas por parte de la trabajadores como estrategia de liderazgo efectivo en las empresas, se identifican el desarrollo de capacitaciones a líderes y colaboradores de la empresa en el manejo de técnicas y herramientas, que permita mejorar las habilidades en la toma de decisiones, desde las perspectivas y el análisis de riesgos, análisis de costos y beneficios con relación a la decisión que se planea tomar (Ver anexo Tabla 2).

Así mismo, se identifican procesos en los cuales se plantea evaluar las habilidades y competencias de manera periódica, tanto en los líderes como los integrantes del equipo con relación a la toma de decisiones, para de esta manera identificar mejoras y proporcionar procesos de retroalimentación para el mejoramiento de las falencias y el desarrollo de procesos, que faciliten la toma de decisiones por parte del trabajador a futuro. De igual manera, se identifica intervenciones en torno a la creación de un clima organizacional favorable, en donde se promueva la confianza, la comunicación abierta, la colaboración y la participación de los empleados en torno a la toma de decisiones de la empresa, lo que ayuda a reducir los factores relacionados con la resistencia al cambio y permite mejorar la calidad en la toma de decisiones (Ver anexo Tabla 2).

Finalmente, dentro de las intervenciones se identifica de manera general los procesos de coaching y mentoring, los cuales se desarrollan a través de sesiones a los líderes de la empresa, así como a los trabajadores de manera general y buscan ayudar a desarrollar habilidades en torno a la resolución de problemas, el desarrollo del pensamiento crítico y la toma de decisiones acertadas por parte de los trabajadores. Por lo que, se puede indicar que las intervenciones de la psicología organizacional que se centran en mejorar la toma de decisiones en las empresas desde el liderazgo efectivo como estrategia de desarrollo, puede contribuir de manera exitosa al desarrollo de procesos del ámbito organizacional y permiten lograr una ventaja competitiva de la empresa en el mercado, al fortalecer las habilidades, destrezas y competencias de sus trabajadores (Ver anexo Tabla 2).

De igual manera, las estrategias de intervención desde la psicología organizacional en torno a la motivación como estrategia de desarrollo de liderazgo efectivo en las empresas, están

encaminadas al establecimiento de metas claras y alcanzables, es decir que la empresa y los trabajadores puedan tener metas realistas y específicas, para que estos se sientan más motivados a lograrlas. Además, se identifica las intervenciones en torno al reconocimiento y la recompensa, en donde los líderes deben reconocer el esfuerzo de los trabajadores y sus logros, para incentivarlos de manera económica, reconociéndolos de manera pública o simplemente dando palabras de agradecimiento por su labor (Ver anexo Tabla 3).

Así mismo, se identifica las intervenciones relacionadas con el fomento al desarrollo profesional y personal de los trabajadores, en donde los líderes deben ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse tanto como personal, así como profesional, ya que, esta es una manera efectiva de motivarlos y fomentar el compromiso de los trabajadores para con la empresa. De igual manera las estrategias de intervención psicológica desde la psicología organizacional, plantean el desarrollo de ambientes de trabajos positivos, en donde el trabajador, el líder y los miembros de la empresa, puedan desarrollar actividades positivas y colaborativas en pro del cumplimiento de las metas desde la motivación y el compromiso (Ver anexo Tabla 3).

Finalmente, también se identifican intervenciones que giran en torno al desarrollo de la comunicación afectiva y efectiva, ya que, para los procesos motivacionales el líder debe poder tener la capacidad de comunicarse de manera clara y transparente con sus colaboradores, a fin de que estos estén informados con relación a los objetivos de la empresa y que los alcances se puedan lograr desde la realidad y la motivación de sus equipos (Ver anexo Tabla 3).

Discusión

Una vez analizado los resultados, se puede identificar que la teoría del liderazgo transformador tiene relación estrecha con relación a las intervenciones desde la psicología organizacional, ya que, ambos enfoques tienen como finalidad mejorar los desempeños individuales y de grupo dentro de la organización. Por su parte, el liderazgo transformador tiene un enfoque el cual plantea generar cambios positivos en los seguidores, inspirándolos a alcanzar diferentes tipos de metas y desarrollar su máximo potencial. Así mismo, la psicología organizacional desde el estudio del comportamiento humano en el ámbito laboral, permite desarrollar e implementar

intervenciones para el mejoramiento en aspectos puntuales como la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la motivación dentro de los trabajadores.

De manera puntual, la teoría del liderazgo transformador guarda una relación directa con la implementación de intervenciones desde la psicología organizacional para el desarrollo de procesos de comunicación efectiva en los trabajadores, ya que, esta promueve un estilo de liderazgo en donde el líder debe comunicarse de manera clara, abierta y honesta con sus seguidores, así logra fomentar un ambiente de confianza y colaboración, por lo que el desarrollo de estas intervenciones incluye la aplicación de técnicas de comunicación asertiva y la resolución de conflictos, a fin de mejorar la comunicación interpersonal y grupal en la organización.

Por otro lado, con relación a la toma de decisiones la teoría del liderazgo transformador tiene relación directa con esta, ya que, permite fortalecer de manera individual los procesos de toma de decisiones de los trabajadores, desde la participación y el empoderamiento de los empleados, en donde desde la psicología organizacional a través de los procesos de intervención, se logra el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones de manera consciente, en donde se identifican aspectos relacionados con el entorno del trabajador y su capacidad crítica, así como la implementación de herramientas que permitan facilitar el proceso de la toma de decisiones de manera más eficiente.

Además, con relación al desarrollo de los procesos motivacionales la teoría del liderazgo transformador guarda directa relación con estos procesos, ya que, esta se enfoca en inspirar y motivar a los diferentes trabajadores, líderes y directivos de la empresa, a través de una visión comprometida en donde el ejemplo del líder se torna en un indicador de desarrollo de capacidades, ya que, si el líder inspira y motiva a su grupo este puede ser un ejemplo a seguir. Por su parte, la psicología organizacional a través de los diferentes procesos de intervenciones plantea para el desarrollo del proceso de motivacionales, la implementación de programas en donde se estipulen procesos de reconocimiento y recompensa para el trabajador, con el fin de aumentar los niveles de satisfacción laboral y el compromiso de estos, así de esta manera se garantiza que el trabajador tenga un nivel de motivación alto y por ende pueda estar cómodo dentro de su contexto laboral.

Finalmente, con relación a las contradicciones en torno a la teoría de liderazgo transformador y las intervenciones desde la psicología organizacional, en pro del desarrollo de la comunicación afectiva, la toma de decisiones acertadas y la motivación, se puede identificar que el liderazgo transformador hace un énfasis importante en establecer una visión inspiradora y comunicativa de manera efectiva con los trabajadores, sin embargo esta situación en pro de fomentar expresiones de emociones y sentimientos en entorno laboral, puede generar un ambiente no precisamente alineado con la visión de la empresa. Así mismo, el liderazgo transformador propende por empoderar a los trabajadores desde la toma de decisiones, sin embargo, esto puede generar un choque en la importancia de contar con procesos claros, técnicos y estructurados en torno a la toma de decisiones en la empresa, que permitan garantizar la efectividad y la calidad de estas. Finalmente, el liderazgo se transformador busca que desde los procesos que desarrolle el líder, se motive a los trabajadores para alcanzar las metas incluso por encima de los intereses personales, por lo que la motivación intrínseca y extrínseca de los individuos puede verse afectada y generar contradicciones en la práctica

Conclusiones

El estudio actual permite concluir que, el desarrollo de procesos de intervención desde la psicología organizacional para potencializar la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la motivación en los entornos empresariales como herramienta para el desarrollo del liderazgo transformador, permite inicialmente identificar que el postulado teórico del liderazgo transformador y las intervenciones desde la psicología organizacional, tienen una estrecha relación y se complementan entre sí, ya que, éstas permiten mejorar el desempeño de los trabajadores desde la concepción individual y profesional de estos, incluyendo procesos de formación grupal en donde la organización no solamente garantiza que el trabajador cuente con un clima organizacional adecuado, sino que le permite el desarrollar sus capacidades, actitudes, habilidades y potenciar sus conocimientos en torno al desarrollo de su actividad laboral, situación que permite no solo garantizar un ambiente laboral sano, sino incrementar los niveles de productividad dentro de la empresa.

Ahora bien, con base al objetivo general planteado se puede concluir que, para las intervenciones que desde la psicología organizacional sean más efectivas en torno al desarrollo de la comunicación afectiva, la toma de decisiones acertadas y la motivación, como estrategia para el desarrollo de liderazgo afectivo en las empresas, se debe considerar el desarrollo y la fomentación de la comunicación afectiva, asertiva y abierta, en donde la expresión de las emociones y los sentimientos se generen de manera constructiva, por lo que se deben crear espacios seguros para que los miembros de la empresa puedan comunicarse de manera auténtica y transparente. Adicionalmente, se deben implementar procesos de tomas de decisiones en donde se involucren a los trabajadores de la empresa, desde una participación activa, considerando las opciones que se presenten ante la decisión final, sin olvidar el desarrollo de procesos motivacionales en el equipo de trabajo, desde la identificación de las necesidades y los valores personales del trabajador, desarrollando habilidades de inteligencia emocional que le permitan a este reconocer y gestionar sus propias emociones y fortaleciendo programas de capacitación en torno al desarrollo personal y las habilidades de los trabajadores.

Referencias

- Agarwal, A., & Sandiford, J. (2021). Fictionalizing dialogue: interpretative phenomenological analysis in organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 218-236. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2020-1885>
- Álvarez, D; Vélez, S y Toro, A (2020) Diseño de un protocolo de intervención que permita la influencia del liderazgo por competencias sobre el clima laboral de la universidad EAFIT. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Tesis Pregrado Psicología.
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/14968/1/TP_AlvarezGomez-VelezSara-ToroAngela_2020
- Arango, J; Cometa, N; Ortiz, X y Quimbayo, K (2021) Estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la industria artesanal en situaciones de pandemia Covid-19. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de psicología.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/7cd0984c-e065-4dbd-85e0-6793854fada9/content>
- Araya, Luis y Pedreros, M (2015) Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, vol. IV, núm. 142, 2013, pp. 45-61. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Arévalo, J y Estrada, H (2017) La toma de decisiones. Una revisión del tema. Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Norte de Santander.
https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_TomadeDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y
- Arias, W. (2015). Carl R. Rogers y la terapia centrada en el cliente. *Avances en Psicología*, 23(2), 141-148.
https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_2/W.Arias.pdf
- Arrendondo, F y Vázquez, J (2013) Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, vol. 26, núm. 46, enero-junio, 2013, pp. 135-158. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20527100006>
- Babativa, D (2017) *Psicología Organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá D.C. Fondo editorial Areandino. Pp 1- 70
<https://core.ac.uk/download/pdf/326426111.pdf>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331–354. <https://doi.org/10.1037/ap10000439>

- Barón, L y Zapata, G (2018) Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, vol. 43, núm. 1, pp. 31-48, 2018. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. <https://www.redalyc.org/journal/870/87055001003/html/>
- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos.info*, (41), 123-140. <https://doi.org/10.7764/cdi.41.1133>
- Castillo, J; Franco, B; Mora, R;Valenzuela, N y Zambrano, E (2015) Diseño una propuesta de intervención para mejorar la comunicación organizacional de la CRC. Universidad Piloto De Colombia Facultad De Ciencias Humana Programa De Psicología Especialización Y Gestión Humana De Las Organizaciones. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3060/00002251.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cerna, D y Mercado, P (2022) Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *Revista CIENCIA ergo-sum, Revista Científica. Multidisciplinaria de Prospectiva*. ISSN: 1405-0269. ISSN: 2395-8782. Universidad Autónoma del Estado de México. <https://www.redalyc.org/journal/104/10475688008/10475688008.pdf> .
- Chirino, A; Hernández, E y Cedeño, E (2017) Comunicación afectiva y manejo de las emociones en la formación de profesionales de la salud. *Revista Cubana Educación Médica Superior*. 29(4):872-9. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=64847>
- Corrales, E (2011) El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación*, vol. 20, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 46-51. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago, Costa Rica. <https://www.redalyc.org/pdf/166/16620943007.pdf>
- Del Río, M; Neipp, C; García, A y Solanes, A (2021) Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18(10), 5222; <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/10/5222>
- García, M (2021). Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.202>
- Gómez, D; Carranza, Y y Ramos, C (2016) Revisión Documental, Una Herramienta Para El Mejoramiento De Las Competencias De Lectura Y Escritura En Estudiantes Universitarios. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 1, pp. 46-56. Universidad Nacional de Chimborazo. <https://www.redalyc.org/journal/5717/571763480010/html/>

- Gómez, N; Cadavid, M; Gaviria, J y Ramírez, C (2022) Una revisión a las variables evaluadas en las pruebas para la medición del clima organizacional. Repositorio institucional Fundación Universitaria María Cano.
https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/la_psicologia_en_las_organizaciones_experiencias_de_investigacion_.pdf
- Guevara, L; Londoño, M y Orozco, M (2022) Prácticas de gestión humana como predictoras de la felicidad laboral de un grupo de trabajadores colombianos. Repositorio institucional Fundación Universitaria María Cano.
https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/la_psicologia_en_las_organizaciones_experiencias_de_investigacion_.pdf
- Gutiérrez, J (2012) Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 122, enero-marzo, 2012, pp. 153-167. Universidad ICESI. Cali, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21223179009.pdf>
- Hernández, J; Garbey, E y Enríquez, I (2021) Importancia de la perspectiva afectiva e intercultural en la comunicación profesional en tiempos de crisis. Revista Habanera de Ciencias Médicas, vol. 20, núm. 1, e3912. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.
<https://www.redalyc.org/journal/1804/180466183018/html/#:~:text=Para%20Hern%C3%A1ndez%20Angulo54%20la,m%C3%A1s%20dif%C3%ADciles%20y%20se%20siente>
- ICF (2020) Programa psicológico organizacional. International Coaching Federation (ICF).
https://coachfederation.org/app/uploads/2020/01/ICF-Core-Competency-Model-20191001_Spanish.pdf
- Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/47685/eosolartes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kairiuki, J. (2020). The effect of self-efficacy on leader-member exchange (LMX) formation in leadership effectiveness. International Leadership Journal, 12(3), 16-37.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. American Psychologist, 73(4), 517–531. <https://doi.org/10.1037/amp0000295>
- Landeo, A; Belzusarri, J; Camarena, M y Almidón, C (2022) Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXVIII, núm. 2, 2022. Universidad del Zulia, República Bolivariana de Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28070565021>
- Manso, J (2002) El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista universidad EAFIT. Diciembre número 128. Universidad EAFIT. Medellín Colombia. Página 79 - 86.
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

- Mballa, V (2018) La racionalidad y contexto político-institucional en la ideación de las políticas públicas. Estudios Políticos, núm. 45, 2018, Septiembre-, pp. 177-222. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426468293007>
- Meza, A (2022) Comunicación y desempeño laboral. Primera Lengua genérico. Universidad Del Norte. <https://www.uninorte.edu.co/web/primeralengua/home/-/blogs/comunicacion-y-desempeno-laboral>
- Montoya, M; Gañán, A; Orejuela, J y Villamizar, M (2022) El rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial. Proyecto interno del Grupo de Investigación Estudios en Psicología de la Universidad EAFIT.
https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/la_psicologia_en_las_organizaciones_experiencias_de_investigacion.pdf
- Pacheco, M y Álvarez, E (2022) La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. ARTÍCULO ORIGINAL. INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024. (Septiembre-Diciembre 2022). Vol. 7, No.3.2 pp. 51-71. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149> URL: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Padovan, I (2021) Teorías De La Motivación. Aplicación Práctica. Universidad Nacional De Cuyo. Facultad De Ciencias Económicas. Licenciatura En Administración. Tesis Pregrado. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Peña, C y Jaén, M (2015) La Motivación Laboral Como Herramienta De Gestión En Las Organizaciones Empresariales. Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas. Madrid.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf>
- Peña, T (2022) Etapas del análisis de la información documental. Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 45, núm. 3, 2022, Septiembre-Diciembre, pp. 1-7. Escuela Interamericana de Bibliotecología. DOI: <https://doi.org/10.17533/udea.rib.v45n3e340545>
- Quaranta, N (2019) La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. Enfoques, vol. XXXI, núm. 1, Universidad Adventista del Plata, Argentina.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25961484008>
- Ramírez Méndez, G. A., (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. Universidad & Empresa, 15(25), 5-11.
<https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>
- Ramírez, A y Fuste, M (S.F) Liderazgo y comunicación en las organizaciones. Repositorio Universidad Pontificia. Revisa Comillas. Artículo De Investigación.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24952/1/LideryComunikenOrganiz.pdf>

- Rodas, E (2017) Comunicación Efectiva y Trabajo En Equipo. Universidad Rafael Landívar. Facultad De Humanidades. Tesis Pregrado. Licenciatura En Psicología Industrial/Organizacional. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Rodas-Estefanny.pdf>
- Saavedra, Juan. (2015). Cuatro argumentos sobre el concepto de intervención social. Cinta de moebio, (53), 135-146. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200003>
- Sanabria, E (2020) Liderazgo organizacional ¿Factor clave en el clima laboral? Facultad De Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Universidad Cooperativa de Colombia <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/51a97a04-b4d4-46e1-8a31-ffa5cbae277/content>
- Sánchez. I; Ríos, M; Cajas, V y Tanqueño, O (2021) liderazgo positivo en organizaciones saludables. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, núm. 95, pp. 544-563, 2021. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069613005/html/>
- Schaufeli, W (2021) Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? Front Psychol., Sec. Positive Psychology Volume 12 – 2021. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full>
- Solarte, E (2022) Análisis de las diferentes teorías del liderazgo enfocada en las organizaciones. Escuela de ciencias básicas, tecnología e ingeniería -ECBTI
- Torres, S (2015) Estrategias Basadas En El Liderazgo Para Fortalecer Un Ambiente Laboral Más Humano. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad De Estudios A Distancia. Diplomado Alta Gerencia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6953/ESTRATEGIAS%20BASADAS%20EN%20EL%20LIDERAZGO%20PARA%20FORTALECER%20UN%20AMBIENTE%20LABORAL%20MAS%20HUMANO.pdf?sequence=1>
- Urdaneta, O. (2005). Psicología Organizacional aplicada a la gestión del capital humano.
- Vergara, A y Ceular, N (2022) Motivación del Clima Organizacional entre el Liderazgo Autocrático Y Transformacional. Libro, Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial (pp.9-32) Chapter: 1. Publisher: Universidad ECOTEC. https://www.researchgate.net/publication/360720469_Motivacion_del_Clima_Organizacional_entre_el_Liderazgo_Autocratico_Y_Transformacional
- Weber, L (2015) La gente no renuncia a sus empleos, renuncia a su jefe. The Wall Street Journal. <http://online.wsj.com/article/SB10094777726869184749604580610742865415622.html>
- Yavuz, M (2020) Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology. IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/transformational-leadership-and-authentic-leadership-as-practical-implications-of-positive-organizational-psychology/236414>

Zapata, G; Sigala, L y Mirabal, A (2016) Toma De Decisiones Y Estilo De Liderazgo:
Estudio En Medianas Empresas. Compendium, vol. 19, núm. 36, pp. 35-59. Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado.

<https://www.redalyc.org/journal/880/88046587003/html/>

Anexos

Anexo 1. Tablas de Resultados.

Tabla 1

Intervenciones desde la psicología organizacional más efectivas en torno a la comunicación afectiva, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo en las empresas.

Nombre del artículo	Autor	Tipo de intervención mencionada	Descripción
Liderazgo Y Comunicación En Las Organizaciones	Antonio Ramírez del Río Margarita Fusté Ventosa	Intervención desde la a teoría de los factores de Herzberg (1966)	Se desarrolla considerando la actitud positiva o negativa de las personas en su entorno laboral, entendiendo factores higiénicos y motivadores, en donde se pretende desarrollar cinco habilidades esenciales, primero que el trabajador se mantenga bien informado, segundo que sepa gestionar su tiempo de energía, tercero que entienda la sensibilidad con relación a la estructura de poder de la compañía para manejar de manera positiva los apoyos y las oposiciones a esta, cuarto que también dominen el arte de la imprecisión para que llegue a comprometerse de manera pública a objetivos específicos y finalmente desarrolla el sentido de oportunismo, es decir, que sepa identificar los indicios para encajar correctamente en diferentes acontecimientos, que permitan el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a los propósitos predeterminados por la empresa. Finalmente, la intervención debe poder desarrollar procesos de negociación para modificar el comportamiento en el trabajador con relación a la comunicación afectiva y su influencia en el desarrollo de los procesos organizacionales, para que el trabajador coopere y tenga un comportamiento

			competitivo dentro de los grupos de trabajo, desde una buena comunicación, evitando los conflictos, ya sea con la tarea o con la relación con los del equipo de trabajo, facilitando la comunicación cooperativa
Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo	Mónica García Rubiano	Intervención desde el modelo de Hitt et al. (2006), basado en la capacidad de evaluación y actuación del líder en pro del mejoramiento de la comunicación afectiva	En donde inicialmente desarrollan procesos y situaciones que le permitan al líder evaluarse a sí mismo, para encontrar las oportunidades de mejora, a partir de la identificación de fortalezas y limitaciones que este posee, sin desconocer las capacidades de cada miembro de su equipo, identificando la capacidad de respuesta propia y de los demás, así como los tiempos de entrega las diferentes actividades y tareas que se le asignan y sobre todo identificando la dificultad con relación a los factores de comunicación que tiene con sus pares o superiores. Esta intervención permite identificar las limitaciones y oportunidades de cada líder en torno a su equipo de trabajo, sobre todo cuando se debe tener un cumplimiento específico en torno a una meta o un propósito de trabajo establecido de manera previa. Esta intervención permite fortalecer las habilidades capacidades y destrezas del líder en torno al grupo de trabajo, desde la identificación de la comunicación afectiva y asertiva, en donde a raíz de esto su grupo de trabajo podrá potencializar sus habilidades de acuerdo con sus niveles de expectativa y motivación, identificando las limitaciones y las oportunidades individuales y grupales.
Diseño una propuesta de intervención para mejorar la comunicación organizacional de la CRC.	Juliette Andrea Castillo Ríos, Betsy Lissana Franco Delgado, Rubén Darío Mora Buitrago, Marta Nelly Valenzuela Penagos y Camilo Esteban Zambrano Torres	Intervención activa por medio de 4 sesiones aplicada a 80 participantes.	Los autores proponen una intervención desde la psicología organizacional, que consiste en el desarrollo de cuatro sesiones en las que pretenden fortalecer las habilidades de

			<p>comunicación en los líderes para el logro de los objetivos organizacionales y el trabajo en equipo, donde se desarrollan temas como la identificación de los procesos de comunicación a través de talleres participativos. Así mismo, se plantea identificar las funciones y responsabilidades del equipo, los patrones de comunicación específicos de cada uno de estos, la toma de decisiones, el aprendizaje en equipo y los procesos de reconocimiento y compensación desde la identificación de la misión y los valores del trabajo en equipo, abordando metodologías desde el coaching de grupos hasta el desarrollo de talleres. Así mismo, finalizan con procesos que permitan potencializar las relaciones interpersonales mediante los procesos de confianza y la mejora en la comunicación, identificando los patrones de comportamiento interpersonal, las herramientas que tienen los integrantes del equipo para el manejo de conflictos y la negociación de los roles y las responsabilidades.</p>
<p>Estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la industria artesanal en situaciones de pandemia Covid-19</p>	<p>Jessica Marcela Arango Natalia Herrera Cometa Gine Ximena Ortiz Angulo y Kelsy Johanna Quimbayo González</p>	<p>Estrategia e intervención grupal desde el fortalecimiento de liderazgo transformador, para reforzar la calidad de vida, la comunicación, las relaciones y clima organizacional entre el personal operativo y directivo, en donde participaron siete colaboradores</p>	<p>La intervención se desarrolla en tres encuentros, en donde se plantea desarrollar procesos de capacitación en torno a la adquisición de competencias, para fortalecer la calidad de vida, la comunicación, el clima organizacional y las relaciones interpersonales, desde la metodología del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb a partir del desarrollo de cuatro etapas las cuales son: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa, en la actividad se plantea reconocer las virtudes de cada trabajador para el</p>

			control de situaciones problemáticas. Así mismo, se plantea desarrollar habilidades que le permitan a los trabajadores organizar, crear y delegar estrategias en cuanto al liderazgo del trabajo en equipo y finalmente, una actividad que permita fomentar y desarrollar habilidades y cualidades para la comunicación asertiva a fin de potencializar las competencias del líder dentro de la organización.
Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork.	Lacerenza, Christina N. Marlow, Shannon L. Tannenbaum, Scott I. Salas, Eduardo	Intervenciones de desarrollo de equipos (TDI)	Realiza intervenciones desde el desarrollo de equipos, para aumentar la competencia y los procesos efectivos del equipo, a fin de generar mejoras en los resultados próximos y a futuros con relación a las metas de las organizaciones. Esa intervención estimula al trabajador para adoptar desde los procesos de capacitación en equipo, la formación en liderazgo, el desarrollo de sesiones informativas y mejoramiento de la comunicación asertiva y afectiva, nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en torno al trabajo en equipo, desde el liderazgo transformador y desde el reconocimiento de la importancia del manejo de una comunicación asertiva dentro de los equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Intervenciones desde la psicología organizacional más efectivas en torno a la toma de decisiones acertadas, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo en las empresas.

Nombre del artículo	Autor	Tipo de intervención mencionada	Descripción
El rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial	María Alejandra Montoya Valencia, Anderson Gañán Moreno, Johnny Javier Orejuela Gómez y Milena Margarita Villamizar Reyes	Intervenciones relacionadas con la evolución del contexto industrial en las organizaciones.	El estudio plantea diferentes intervenciones para la toma de decisiones acertadas desde la psicología, partiendo del rol del psicólogo considerando la evolución de los contextos industriales y organizacionales en la actualidad, en esta se plantean que dichas intervenciones deben contribuir al desarrollo de las siguientes habilidades: capacidad de adaptación, empatía, habilidades de comunicación, innovación y creatividad, flexibilidad, sentido común, liderazgo, uso de las tecnologías de información, desarrollo de trabajo cuantitativo, capacidad para auto aprender o desarrollo de habilidades de autodidacta, sensibilidad cultural, capacidad crítica, inteligencia emocional y procesos para análisis o actitud analítica frente a los demás o el contexto en el que se encuentra. Todo lo anterior entendiendo que para que un trabajador pueda adquirir capacidades en la toma de decisión acertadas dentro del contexto laboral, debe haber desarrollado de manera previa diferentes habilidades que le permitan llegar a esa toma de decisión acertada. Toda vez que el rol del psicólogo organizacional, debe estar actualizado de acuerdo al contexto en el que se envuelven y desarrollan las manifestaciones industriales y organizacionales. Por lo

			<p>que, estas intervenciones no sugieren ser desarrolladas obligatoriamente de manera presencial, sino a través del diferentes plataformas o mecanismos tecnológicos actuales, como por ejemplo correos electrónicos, redes sociales, WhatsApp, entre otros. Finalmente, el proceso de intervención desde el psicólogo organizacional debe facilitar los procesos y la comunicación, para que el trabajador llegue la toma de decisiones acertada, a fin de resolver los conflictos que se puedan generar con sus compañeros, superiores o consigo mismo, ya que, desde la psicología organizacional, las intervenciones en torno al desarrollo de las capacidades para la toma de decisiones y el liderazgo, deben realizarse desde un enfoque más humanístico, sin perder la capacidad de convertirse en un proceso estratégico para de mejora y fortalecimiento en las organizaciones.</p>
<p>Una revisión a las variables evaluadas en las pruebas para la medición del clima organizacional</p>	<p>Natalia Gómez Cardona, Mónica Alexandra Cadavid Buitrago, Jorge Mario Gaviria Hincapié, Carlos Alberto Ramírez Cárcamo.</p>	<p>Intervención a partir del análisis y evaluación del clima organizacional</p>	<p>Dentro de esta investigación se propone una intervención desde la psicología organizacional a partir de una evaluación y análisis del clima organizacional, en la cual plantean inicialmente realizar un proceso de análisis en torno a la toma de decisiones, el proceso decisorio, el proceso de decisión mismo, la identificación de la autonomía del trabajador, los procesos de control participación y los aspectos de consideración para con el trabajador que tiene la empresa, ya que estos aspectos validan de manera puntual cómo los empleados se perciben en torno a la parte en que pueden ser partícipe de la toma de decisiones de la organización, considerando el nivel de independencia de los empleados para el</p>

			<p>desarrollo de su actividad laboral, así como las diferentes oportunidades que estos pueden tener para la toma de riesgos desde la libertad y el apoyo que le puede brindar la empresa en torno a las iniciativas individuales. Es por esto que, los autores plantean que cualquier proceso de intervención desde la psicología organizacional en torno a la toma de decisión, debe ser asociado con la identificación de los procesos de autonomía del trabajador, por lo cual proponen intervenciones relacionadas con el desarrollo de habilidades para la cooperación, el trabajo en equipo, así como el apoyo, la colaboración y el compromiso de este, en torno al cumplimiento de las metas o los objetivos específicos de la empresa, generando la reciprocidad entre ellos, así como facilitando el proceso de adquisición de habilidades para el liderazgo, identificando los modelos de supervisión y el tipo de autoridad que tiene la organización y a su vez conociendo los modelos de motivación y entusiasmo que esta promueve en sus trabajadores, sin olvidar la identificación de las diferentes relaciones interpersonales con relación al conflicto y la interacción social de los empleados y el ambiente social de la empresa. Finalmente, los autores plantean que, para la intervención desde la evaluación del clima organizacional, se debe identificar con claridad la coherencia entre las normas, reglas y políticas de la organización y la eficiencia en de estas dentro del desarrollo del trabajo, identificando los diferentes sistemas de recompensas o incentivos y sobre todo estableciendo los canales de</p>
--	--	--	--

			comunicación interna y los procesos de retroalimentación.
Prácticas de gestión humana como predictoras de la felicidad laboral de un grupo de trabajadores colombianos	Lina Marcela Guevara Bedoya, María Eugenia Londoño Londoño y Milena Orozco Cardona	Intervención desde la teoría de la felicidad aplicada en trabajadores.	Los autores plantean una intervención desde la psicología organizacional, qué parte de la teoría de la felicidad, la cual plantea que si el trabajador es feliz puede desarrollar procesos de toma de decisión acertada y de liderazgo con mayor facilidad, por lo que la intervención se genera desde la identificación de unas variables características propias de la felicidad con relación al liderazgo y la toma de decisión, las cuales son: la identificación de emociones positivas, la percepción que tienen trabajador con relación a la gratificación de su trabajo, el sentido que tiene el trabajador con relación al trabajo, la felicidad que el trabajo genera en el trabajador, los factores con relación a la vinculación y la estabilidad que le genera el trabajo al trabajador, la identificación de conflictos que pueden girar en torno a los estatus, la identificación de la satisfacción del trabajador con relación a la remuneración, los procesos de capacitación, el plan de carrera y finalmente, la percepción que tiene trabajador en torno a la participación de la toma de decisiones dentro de la organización, desde los procesos de autonomía y liderazgo de este.
Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis	Beatriz Martín-del-Río, Marie-Carmen Neipp, Adrián García-Selva y Angel Solanes-Puchol	Intervención desde La psicología organizacional positiva (POP)	La intervención desde la psicología organizacional positiva para la toma de decisiones acertada por parte de los trabajadores y desarrollo de habilidades en torno a liderazgo, se centra en aspectos positivos del funcionamiento óptimo del trabajo, la cual identifica los niveles de productividad de la empresa con relación a la participación del trabajador en los entornos laborales. Dentro de la intervención a

			<p>raíz de esta teoría, los autores proponen el desarrollo de sesiones en torno al bienestar en el trabajo, el liderazgo positivo, el compromiso laboral y el capital psicológico de los trabajadores, la empresa y su entorno laboral.</p>
<p>Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology</p>	<p>Meltem Yavuz</p>	<p>Intervención desde la psicología positiva organizacional mediada por el desarrollo de habilidades de liderazgo</p>	<p>El autor parte del supuesto de que las habilidades de liderazgo se pueden aprender y permiten desarrollar de manera positiva respuestas ante diferentes comportamientos que se han aprendido o que el trabajador identifique en su entorno. Además, manifiesta lo importante que es desde la psicología organizacional positiva el desarrollo de procesos de motivación, compromiso, salud y bienestar de los empleados de una organización, para mejorar la calidad de los procesos de la empresa. Es por lo anterior que, el autor plantea desde la psicología organizacional positiva, el desarrollo de estrategias de liderazgo para el mejoramiento de la toma de decisiones de los trabajadores, en la cual plantea una intervención en donde se hagan procesos de formación grupal para el desarrollo de habilidades y comportamientos necesarios, que le permita al trabajador primero involucrarse en los procesos que permitan proteger su salud y bienestar individual y la de su equipo, para desde la preservación de la autonomía del cuidado personal, se pueda desarrollar procesos para la autonomía en la toma de decisiones y el cuidado de los procesos organizacionales, desde los fundamentos teóricos del liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico. Finalmente, el autor plantea que se hace necesario el</p>

			<p>mejoramiento de las habilidades psicológicas positivas y las actitudes positivas, tanto en los líderes como en los integrantes del equipo ya que, estas situaciones permiten facilitar en los trabajadores la toma de decisiones acertadas. Por lo que, finalmente indica que todo este proceso de intervención se debe desarrollar a través de programas de capacitación gerencial, dirigido a los trabajadores y superiores desde la organización</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Intervenciones desde la psicología organizacional más efectivas en torno a la motivación, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo en las empresas.

Nombre del artículo	Autor	Tipo de intervención mencionada	Descripción
<p>Diseño de un protocolo de intervención que permita la influencia del liderazgo por competencias sobre el clima laboral de la universidad EAFIT</p>	<p>Daniela Álvarez Gómez. Sara Vélez Flórez. Ángela María Toro Yepes.</p>	<p>Intervención desde el desarrollo de competencias de liderazgo para el logro de la motivación</p>	<p>La estrategia de intervención planteada por los autores, nace desde el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo a través de estrategias organizacionales, que permitan impactar en los niveles de motivación de los trabajadores y afecten de manera positiva el clima laboral, la toma de decisiones y el logro los objetivos organizacionales. Para esto, plantean 10 intervenciones dentro de las cuales se desarrollan actividades en torno a la explicación teórica de la importancia del liderazgo, así como la aplicación de un test de percepción a los colaboradores con relación a la identificación de los niveles de motivación y la percepción ante los líderes, el desarrollo de procesos de retroalimentación grupal con base a los hallazgos identificados en la aplicación de los test, así como el desarrollo de actividades dinámicas grupales para el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la comunicación asertiva y el desarrollo de estrategias de comunicación desde el liderazgo, para el fortalecimiento de las habilidades y el incremento de los niveles de motivación en los trabajadores.</p>
<p>Motivación del Clima Organizacional entre el Liderazgo Autocrático Y Transformacional</p>	<p>Arnaldo Vergara-Romero y Nuria Ceular Villamandos</p>	<p>Intervención desde el Liderazgo Autocrático y Transformacional</p>	<p>La intervención planteada por los autores parte del liderazgo autocrático, el cual plantean la identificación de habilidades y competencias propias del trabajador, que le permitan desarrollar procesos motivacionales en</p>

			<p>torno a la tarea laboral, el entorno laboral y la organización en sí, por lo que desde el liderazgo autocrítico los autores plantean el desarrollo de procesos que permitan al trabajador autoevaluarse, en torno a la identificación de falencias o limitaciones para el desarrollo de procesos motivacionales, que le permitan el logro de las metas y propósitos organizacionales.</p> <p>Por otro lado, desde el liderazgo transformacional los autores plantean que los procesos de intervención desde la psicología organizacional se deben desarrollar a través de la identificación de cuatro dimensiones específicas, la primera es la identificación del carisma tanto del líder como de los seguidores, ya que, de este depende el nivel de influencia y fortalecimiento que tenga el líder en el grupo, con relación al desarrollo de procesos motivacionales y de comunicación. El segundo está relacionado con los niveles de inspiración, es decir los rasgos y cualidades asociadas al líder que le permitan ser deseables o admirados por sus seguidores y permitan de esta manera influir y motivar a los trabajadores, para el desarrollo de procesos, habilidades competencias y el cumplimiento de metas y objetivos específicos de la institución. La tercera dimensión está relacionada con la estimulación intelectual, ya que plantea que, a través de la delegación de responsabilidades de acuerdo a la capacidad intelectual del personal, se pueden fortalecer procesos de innovación, creatividad y motivación a través del desarrollo de retos laborales</p>
--	--	--	--

			<p>y el reconocimiento de estos logros por parte de los trabajadores. Finalmente, la cuarta dimensión a considerar es la individualización, la cual plantea que es necesario conocer al trabajador de manera individual, como ser que busca su desarrollo y crecimiento en los diferentes campos de la vida, incluyendo el laboral por lo cual los niveles de motivación deben estar directamente relacionados con estas necesidades y deseos.</p>
<p>Liderazgo organizacional ¿Factor clave en el clima laboral?</p>	<p>Edna Lizbeth Sanabria Higuera</p>	<p>Intervención desde la teoría del liderazgo organizacional</p>	<p>La intervención parte desde la teoría de liderazgo organizacional la cual plantea motivar a los trabajadores para garantizarles un bienestar desde la implementación de estrategias que potencien sus habilidades y talentos y permitan el crecimiento de la empresa. De manera específica la intervención se hace desde la evaluación del clima organizacional ya que se afecte de manera directa las motivaciones y comportamientos de los trabajadores, así como el ambiente de trabajo y el papel del trabajador dentro del logro de las metas de la empresa. Por lo que inicialmente plantea una sesión de identificación y evaluación con relación a la estructura y sistema organizacional de la empresa en donde se identifiquen Cómo se fusiona la visión institucional con el desarrollo de proyectos que permitan modificar las conductas de los trabajadores y los miembros del grupo laboral a fin de mejorar habilidades y fortalezas en pro del desarrollo de procesos motivacionales. Seguidamente se plantea una intervención en la cual se desarrolla en procesos que le permitan mejorar las</p>

			<p>capacidades de dirección e impacto de los líderes en el contexto laboral al fin de motivar a los integrantes del equipo desde una intervención de Liderazgo organizacional para el desarrollo de habilidades necesarias que le permitan crear y propiciar ambientes de trabajo que sean productivos agradables y cómodos. Finalmente la propuesta plantea que dentro de la organización y a través del liderazgo organizacional se deben propender por el incumplimiento de los objetivos que sean relacionados a aspectos del clima organizacional la motivación los niveles de satisfacción del trabajador y el rendimiento de ese para el cumplimiento de las metas sin olvidar la identificación de riesgos psicosociales que pueden afectar la conducta de los líderes en las organizaciones y Por ende afectar como estos influyen en los niveles de motivación de los trabajadores.</p>
<p>Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?</p>	<p>Wilmar Schaufeli</p>	<p>Intervención desde teoría de la autodeterminación, en la que se basa el concepto de liderazgo atractivo.</p>	<p>La intervención planteada por el autor parte de la identificación y satisfacción de las necesidades básicas, con relación al liderazgo atractivo y el compromiso laboral del trabajador, desde sus niveles de motivación, por lo que la intervención plantea el desarrollo de sesiones en las cual se permita identificar las siguientes características: inicialmente la demanda del trabajo, en la cual se identifica la demanda puntual con relación al nivel de esfuerzo, horas y recursos que poseen los trabajadores para el desarrollo de la actividad laboral. De igual manera, plantea la identificación de los recursos personales con los que cuenta cada trabajador para el desarrollo de la actividad laboral, tales como habilidades, conocimientos,</p>

			<p>competencias, destrezas y sobre todo las que están relacionadas con el nivel de motivación del trabajador, en donde se identifica la satisfacción del trabajador en torno al trabajo y el entorno laboral en el que se encuentra. Posteriormente, la identificación de los papeles mediadores que se identifican dentro de la empresa en pro de la resolución de conflictos, desde la implementación de estrategias motivacionales. Finalmente, el autor plantea que el desarrollo de procesos motivacionales a través del liderazgo atractivo, partiendo de la teoría de la autodeterminación, permite identificar el desempeño individual y grupal de los trabajadores en torno a las metas organizacionales, desde la identificación de los niveles de motivación de estos.</p>
<p>Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership.</p>	<p>Badura, Katie L. Grijalva, Emily Galvin, Benjamin M. Owens, Bradley P. Joseph, Dana L.</p>	<p>Intervención desde la teoría de la motivación para liderar (MTL)</p>	<p>La intervención se desarrolla a partir de la teoría de la motivación para liderar, la cual incluye aspectos relacionados con el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. De manera puntual, la intervención radica en comprender como el trabajo se relaciona con las necesidades y las motivaciones de los individuos y cómo estas interfieren en el comportamiento y el desempeño tanto de los trabajadores como de los líderes, por lo tanto, se deben desarrollar procesos desde la persona como trabajador y como profesional, para potencializar los escenarios en los que el trabajador se sienta motivado. Es decir que, se plantean intervenciones que permitan inspirar y motivar desde el desarrollo de procesos de comunicación afectiva, la estimulación de la</p>

			<p>creatividad y la innovación, así como, la promoción laboral identificando la identidad individual del trabajador y sus propósitos personales. Todo lo anterior, para fortalecer las capacidades e identificar las falencias, para de esta manera desde la organización adquirir competencias que le permitan al trabajador moverse en un ambiente motivado, confiable y de colaboración y le permitan de manera más fácil alcanzar los objetivos organizacionales.</p>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Matriz de Revisión Bibliográfica.

TÍTULO DEL DOCUMENTO/ TEXTO/ ARTÍCULO/INVESTIGACION	LUGAR/ AÑO / IDIOMA/ LUGAR DONDE SE REALIZÓ el artículo/Base de datos de donde fue recuperado.	AUTORES/INVESTIGADORES/ (Principal y coinvestigadores)	Tipo de Documento (artículo de investigación, capítulo de libro, tesis)	Población objetivo de la investigación que esta consultando.	Instrumentos/ Técnicas que plantea (si las hay)	Resultados	Conclusiones	Referencia APA	Link
LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	Repositorio Universidad Pontificia, Comillas. Idioma español, sin fecha.	Antonio Ramírez del Río Margarita Fuste Ventosa	artículo de investigación	35 artículos científicos	Revisión documental	Se desarrolla considerando la actitud positiva o negativa de las personas en su entorno laboral, entendiendo factores higiénicos y motivadores, en donde se pretende desarrollar cinco habilidades esenciales, primero que el trabajador se mantenga bien informado, segundo que sepa gestionar su tiempo de energía, tercero que entienda la sensibilidad con relación a la estructura de poder de la compañía para manejar de manera positiva los apoyos y las oposiciones a esta, cuarto que también dominen el arte de la impresión para que llegue a comprometerse de manera pública a objetivos específicos y finalmente desarrolla el sentido de oportunismo, es decir, que sepa identificar los indicios para encargar. En donde inicialmente desarrollan procesos y situaciones que le permitan al líder evaluarse a sí mismo para encontrar las oportunidades de mejora a partir de la identificación de fortalezas y limitaciones que este posee, sin desconocer las capacidades de cada miembro de su equipo identificando la capacidad de respuesta propia de los demás. Así como los tiempos de entrega las diferentes actividades y tareas que se le asignan y sobre todo identificando la dificultad con relación a los factores de comunicación que tiene con sus pares o superiores. Esa intervención permite identificar las limitaciones y oportunidades de cada líder en	El artículo concluye que con relación al liderazgo el aspecto individual permite identificar las necesidades de motivación desde la característica puntual del trabajador a partir de un análisis que permita orientar la estrategia motivacional más adecuada para cada miembro del grupo sobre todo en el desarrollo de los procesos de comunicación afectiva y cooperativa que permitan minimizar los niveles de conflicto tanto con la tarea del trabajo como con el grupo de trabajo	Ramírez, A y Fuste, M (S.F) Liderazgo y comunicación en las organizaciones. Repositorio Universidad Pontificia, Comillas. Artículo De Investigación.	https://repositorio.comillas.edu/jspui/handle/11511/298271?user=ComillasOrganiza.edu
Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo.	Repositorio Universidad Católica de Colombia Idioma español, año 2022.	Monica Garcia Rubiano	artículo de investigación	35 artículos científicos	Revisión documental	Los autores Proponen una intervención desde la psicología organizacional que consiste en el desarrollo de cuatro sesiones en las que pretenden fortalecer las habilidades de comunicación en los líderes para el logro de los objetivos organizacionales y el trabajo en equipo en donde se desarrollan temas como la identificación de los procesos de comunicación a través de talleres participativos. Asimismo se plantea identificar las funciones y responsabilidades del equipo los patrones de comunicación específicos de cada uno de estos la toma de decisiones el aprendizaje en equipo y los procesos de reconocimiento y compensación desde la identificación de la misión y los valores del trabajo en equipo. La intervención se desarrolla en tres encuentros, en donde se plantea desarrollar procesos de capacitación en torno a la adquisición de competencias, para fortalecer la calidad de vida, la comunicación, el clima organizacional y las relaciones interpersonales, desde la metodología del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb a partir del desarrollo de cuatro etapas las cuales son: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa, en la actividad se plantea reconocer las virtudes de cada trabajador para el control de situaciones problemáticas. Así mismo, se plantea desarrollar habilidades que le permitan a los trabajadores	El estudio concluye que el desarrollo de procesos de evaluación autoevaluación y coevaluación por parte de los líderes en torno a la comunicación efectiva y asertiva permite el manejo de la inteligencia emocional lo que facilita el desarrollo de la capacidad de comprender las necesidades y capacidades del equipo de trabajo por parte de un líder	García, M. (Ed.). (2021). Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo. Editorial Universidad Católica de Colombia.	https://www.doi.org/10.14718/978585133785_202
Diseño una propuesta de intervención para mejorar la comunicación organizacional de la CRC.	Repositorio Universidad Piloto De Colombia. Idioma Español, año 2015.	Juliette Andrea Castillo Ríos Betsy Iliana Franco Delgado Rubén Darío Mora buitrageo Marta Nelly Valenzuela penagos Camilo Esteban Zambrano Torres	artículo de investigación	80 funcionarios	encuestas, diarios de campo y entrevistas.	Los autores Proponen una intervención desde la psicología organizacional que consiste en el desarrollo de cuatro sesiones en las que pretenden fortalecer las habilidades de comunicación en los líderes para el logro de los objetivos organizacionales y el trabajo en equipo en donde se desarrollan temas como la identificación de los procesos de comunicación a través de talleres participativos. Asimismo se plantea identificar las funciones y responsabilidades del equipo los patrones de comunicación específicos de cada uno de estos la toma de decisiones el aprendizaje en equipo y los procesos de reconocimiento y compensación desde la identificación de la misión y los valores del trabajo en equipo. La intervención se desarrolla en tres encuentros, en donde se plantea desarrollar procesos de capacitación en torno a la adquisición de competencias, para fortalecer la calidad de vida, la comunicación, el clima organizacional y las relaciones interpersonales, desde la metodología del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb a partir del desarrollo de cuatro etapas las cuales son: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa, en la actividad se plantea reconocer las virtudes de cada trabajador para el control de situaciones problemáticas. Así mismo, se plantea desarrollar habilidades que le permitan a los trabajadores	se concluye que la investigación permitió identificar y priorizar los diferentes procesos de comunicación en donde se logró conocer que existe un alto nivel de dificultad para llegar a acuerdos entre pares y líderes ya que existen intereses particulares en diferentes áreas de trabajo por lo que el nivel de comunicación es difícil y no hay retroalimentación efectiva. Asimismo se hace necesario fortalecer los procesos de comunicación interna ya que solamente se identifican volantes o comunicación impresa.	Castillo, J, Franco, B, Mora, R, Valenzuela, N y Zambrano, E (2015) Diseño una propuesta de intervención para mejorar la comunicación organizacional de la CRC. Universidad Piloto De Colombia Facultad De Ciencias Humanas Programa De Psicología Especialización Y Gestión Humana De Las Organizaciones.	https://repositorio.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/2015-1/277/368/00/00294.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la industria artesanal en situaciones de pandemia Covid-19	Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia, Idioma Español, año 2021.	Jessica Marcela Arango Natalia Herrera Cometa Gine Ximena Ortiz Angulo Kelby Johanna Quimbayo González	Tesis de Grado	7 trabajadores operarios y directivos	observacion no participante y encuestas	La intervención se desarrolla en tres encuentros, en donde se plantea desarrollar procesos de capacitación en torno a la adquisición de competencias, para fortalecer la calidad de vida, la comunicación, el clima organizacional y las relaciones interpersonales, desde la metodología del ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb a partir del desarrollo de cuatro etapas las cuales son: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa, en la actividad se plantea reconocer las virtudes de cada trabajador para el control de situaciones problemáticas. Así mismo, se plantea desarrollar habilidades que le permitan a los trabajadores	El estudio concluye que el desarrollo de habilidades gerenciales o directivas por parte de los integrantes de un grupo de trabajo en los entornos laborales permiten que estos realicen su trabajo con entusiasmo y lleguen al cumplimiento de metas y objetivos por lo que desde la formación del liderazgo transformador se debe potenciar las habilidades de los trabajadores y satisfacer sus necesidades más altas desde la motivación y el desarrollo de procesos de comunicación afectiva y efectiva entre los colaboradores	Arango, J, Cometa, N, Ortiz, X y Quimbayo, K (2021) Estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la industria artesanal en situaciones de pandemia Covid-19. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de psicología.	https://repositorio.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/7a0906a-e86c-48fd-85e0-67938fd4ada9/content

<p>Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork.</p>	<p>American Psychologist, Idioma Ingles, 2018</p>	<p>Lacerenza, Christina N., Markov, Shannon L., Tannenbaum, Scott I., Salas, Eduardo</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>19 artículos investigados</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Realiza intervenciones desde el desarrollo de equipos, para aumentar la competencia y los procesos efectivos del equipo, a fin de generar mejoras en los resultados próximos y a futuros con relación a las metas de las organizaciones. Esa intervención estimula al trabajador para adoptar desde los procesos de capacitación en equipo, la formación en liderazgo, el desarrollo de sesiones informativas y mejoramiento de la comunicación asertiva y afectiva, nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en torno al trabajo en equipo, desde el liderazgo transformador y desde el reconocimiento de la importancia del manejo de una comunicación asertiva dentro de los equipos de trabajo.</p>	<p>El estudio concluye que para el desarrollo de procesos de intervención desde la psicología organizacional se deben identificar desde la evidencia en las dinámicas de los trabajos en equipo para desarrollar recomendaciones que le permitan mejorar las habilidades de esto y potencializar así aspectos relacionados con la motivación la comunicación asertiva y liderazgo</p>	<p>Lacerenza, C. N., Markov, S. I., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. American Psychologist, 73(4), 517–531.</p>	<p>https://doi.org/10.1037/amp0000295</p>
<p>El rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial</p>	<p>Respositorio Universidad María Cano, Idioma Español, año 2022</p>	<p>María Alejandra Montoya Valencia, Anderson Cañán Moreno, Johnny Javier Orejuela Gómez y Milena Margarita Villanizar Reyes</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>ocho psicólogos profesionales que trabajan en diferentes organizaciones de la ciudad de Medellín</p>	<p>entrevistas semiestructuradas</p>	<p>El estudio plantea diferentes intervenciones para la toma de decisiones acertadas desde la psicología partiendo del rol del psicólogo considerando la evolución de los contextos industriales y organizacionales en la actualidad en esta se plantean que dichas intervenciones deben contribuir al desarrollo de las siguientes habilidades: capacidad de adaptación, empatía, habilidades de comunicación, flexibilidad, sentido común, liderazgo, uso de las tecnologías de información, desarrollo de trabajo cuantitativo, capacidad para auto aprender o desarrollo de habilidades de autodidacta, sensibilidad cultural, capacidad crítica, inteligencia emocional y procesos para análisis</p>	<p>Finalmente el proceso de intervención desde el psicólogo organizacional debe facilitar los procesos y la comunicación para que el trabajador tome la toma de decisiones acertada a fin de resolver los conflictos que se puedan generar con sus compañeros superiores o consigo mismo ya que desde la psicología organizacional las intervenciones en torno al desarrollo de las capacidades para la toma de decisiones asertivas y el liderazgo deben realizarse desde un enfoque más humanístico sin perder la capacidad de</p>	<p>Montoya, M., Cañán, A., Orejuela, J. y Villanizar, M. (2022) El rol del psicólogo organizacional en el contexto de la cuarta revolución industrial. Proyecto interno del Grupo de Investigación Estudios en Psicología de la Universidad EAFFIT.</p>	<p>https://www.furto.edu.co/documentos/2022/revista_psicologica_en_los_organismos_experientiales_de_investigacion_4.pdf</p>
<p>Una revisión a las variables evaluadas en las pruebas para la medición del clima organizacional</p>	<p>Respositorio Universidad María Cano, Idioma Español, año 2022</p>	<p>Natalia Gómez Cardona, Mónica Alexandra Cadavid Butrago, Jorge Mario Gaviria Hincapié, Carlos Alberto Ramírez Cárcamo.</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>50 artículos</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>Dentro de esa investigación se propone una intervención desde la psicología organizacional a partir de una evaluación y análisis del clima organizacional en la cual plantean inicialmente realizar un proceso de análisis en torno a la toma de decisiones el proceso decisivo el proceso de decisión mismo la identificación de la autonomía del trabajador los procesos de control participación y los aspectos de consideración para con el trabajador que tiene la empresa ya que estos aspectos valían de manera puntual cómo los empleados se perciben en torno a la parte en que pueden ser parte de la toma de decisiones de la organización considerando el nivel de independencia de los empleados para el desarrollo de su actividad</p>	<p>Es por esto que los autores plantean que cualquier proceso de intervención desde la psicología organizacional en torno a la toma de decisión debe ser asociado con la identificación de los procesos de autonomía del trabajador por lo cual proponen intervenciones relacionadas con el desarrollo de habilidades para la cooperación el trabajo en equipo así como el apoyo la colaboración y el compromiso de este en torno al cumplimiento de las metas o los objetivos específicos de la empresa.</p>	<p>Gómez, N., Cadavid, M., Gaviria, J. y Ramírez, C. (2022) Una revisión a las variables evaluadas en las pruebas para la medición del clima organizacional. Repositorio Institucional Fundación Universitaria María Cano.</p>	<p>https://www.furto.edu.co/documentos/2022/revista_psicologica_en_los_organismos_experientiales_de_investigacion_5.pdf</p>
<p>Prácticas de gestión humana como predictoras de la felicidad laboral de un grupo de trabajadores colombianos</p>	<p>Respositorio Universidad María Cano, Idioma Español, año 2022</p>	<p>Lina Marcela Guevara Bedoya, María Eugenia Londoño Londoño y Milena Orozco Cardona</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>308 trabajadores colombianos.</p>	<p>escala de prácticas de gestión humana y la prueba F7 de felicidad</p>	<p>Los autores plantean una intervención desde la psicología organizacional que parte de la teoría de la felicidad la cual plantea que si el trabajador en ella puede desarrollar procesos de toma de decisión acertada y de liderazgo con mayor facilidad por lo que la intervención se genera desde la identificación de unas variables características de la felicidad con relación al liderazgo y la toma de decisión, las cuales son: la identificación de emociones positivas la percepción que tienen trabajador con relación a la gratificación de su trabajo el sentido al trabajo la felicidad que el trabajo genera en el trabajador los factores con relación a la vinculación y la estabilidad que le genera el trabajo</p>	<p>El estudio concluye que a mayor incidencia de felicidad laboral es mayor el desarrollo de procesos de toma de decisión acertadas y habilidades de liderazgo en los trabajadores por lo que el proyecto invita a las organizaciones a trabajar en el liderazgo que posibilite disminuir los niveles de inconformidad en los trabajadores y permita potencializar el desarrollo de procesos en donde el trabajador pueda participar en los diferentes entornos laborales y sobre todo tener voz y voto en la toma de decisiones de la empresa</p>	<p>Guevara, L., Londoño, M. y Orozco, M. (2022) Prácticas de gestión humana como predictoras de la felicidad laboral de un grupo de trabajadores colombianos. Repositorio Institucional Fundación Universitaria María Cano.</p>	<p>https://www.furto.edu.co/documentos/2022/revista_psicologica_en_los_organismos_experientiales_de_investigacion_6.pdf</p>
<p>Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis</p>	<p>Revista Environ. Res. Public Health, Idioma Ingles, año 2021</p>	<p>Beatriz Martín-del-Río, María-Carmen Neppó, Adrián García-Selva y Angel Solanes-Puchol</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>7000 artículos de investigación</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>La intervención desde la psicología organizacional positiva para la toma de decisiones acertada por parte de los trabajadores y desarrollo de habilidades en torno a liderazgo, se centra en aspectos positivos del funcionamiento digno del trabajo, la cual identifica los niveles de productividad de la empresa con relación a la participación del trabajador en los entornos laborales. Dentro de la intervención a raíz de esta teoría, los autores proponen el desarrollo de sesiones en torno al bienestar en el trabajo, el liderazgo positivo, el compromiso laboral y el capital psicológico de los trabajadores, la empresa y su entorno laboral.</p>	<p>Los autores concluyen que las intervenciones en torno al desarrollo de habilidades para la toma de decisiones y el liderazgo desde la psicología organizacional positiva permite identificar las situaciones de riesgo en el entorno laboral desde las características propias del trabajador para esta manera desarrollar procesos de intervención a corte a las necesidades de este y alineados a los objetivos institucionales de la organización</p>	<p>Del Río, M., Neppó, C., García, A. y Solanes, A. (2021) Positive Organizational Psychology: A Bibliometric Review and Science Mapping Analysis. Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18(10), 5223</p>	<p>https://www.mdpi.com/1660-4073/18/10/5223</p>
<p>Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology</p>	<p>IGI Global, idioma ingles, año 2020</p>	<p>Melhem Yavuz</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>700 artículos científicos</p>	<p>Revisión documental</p>	<p>El autor parte del supuesto de que las habilidades de liderazgo se pueden aprender y permiten desarrollar de manera positiva respuestas ante diferentes comportamientos que se han aprendido o que el trabajador identifique en su entorno. Además manifiesta lo importante que es desde la psicología organizacional positiva el desarrollo de procesos de motivación, compromiso, salud y bienestar de los empleados de una organización para mejorar la calidad de los procesos de la empresa. Es por lo anterior que el autor plantea desde la psicología organizacional positiva el desarrollo de estrategias de liderazgo para el mejoramiento de la toma de decisiones de los trabajadores, en la cual plantea una intervención en donde se hagan</p>	<p>Finalmente, el autor plantea que se hace necesario el mejoramiento de las habilidades psicológicas positivas y las actitudes positivas tanto en los líderes como en los integrantes del equipo ya que estas situaciones permiten facilitar en los trabajadores la toma de decisiones acertadas. Por lo que finalmente indica que todo ese proceso de intervención se debe desarrollar a través de programas de capacitación gerencial dirigido a los trabajadores y superiores desde la organización</p>	<p>Yavuz, M. (2020) Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology. IGI Global.</p>	<p>https://www.igi-global.com/Chapter/Transformational-Leadership-and-Authentic-Leadership-as-Practical-Implications-of-Positive-Organizational-Psychology/23614</p>

<p>Diseño de un protocolo de intervención que permita la influencia del liderazgo por competencias sobre el clima laboral de la universidad EAFIT</p>	<p>Repositorio universidad UNIMINUTO, Idioma Español año 2020</p>	<p>Daniela Álvarez Gómez, Sara Vélez Fíloez, Ángela María Toro Yepes,</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>directivos docentes</p>	<p>entrevista y observación no participante</p>	<p>La estrategia de intervención planteada por los autores nace desde el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo a través de estrategias organizacionales que permitan impactar en los niveles de motivación de los trabajadores y afecten de manera positiva el clima laboral la toma de decisiones y el logro los objetivos organizacionales. Para esto plantean 10 intervenciones dentro de las cuales se desarrollan actividades en torno a la explicación teórica de la importancia del liderazgo así como la aplicación de un test de percepción a los colaboradores con relación a la identificación de los niveles de motivación y la percepción ante los líderes el desarrollo de procesos de retroalimentación grupal con base a</p>	<p>Los autores concluyen que a partir de la intervención del protocolo diseñado se logró el por parte de los trabajadores adquirir un aprendizaje teórico práctico con base a los temas de liderazgo el clima organizacional y la motivación para de esta manera mejorar las actividades a nivel personal y de equipo con relación al fortalecimiento de la tolerancia el respeto el pensamiento del otro y el cumplimiento de los objetivos todo desde la motivación para potencializar los niveles de productividad y mejorar el clima organizacional en la</p>	<p>Álvarez, D. Vélez, S y Toro, A (2020) Diseño de un protocolo de intervención que permita la influencia del liderazgo por competencias sobre el clima laboral de la universidad EAFIT. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Tesis Pregrado Psicología</p>	<p>https://repositorio.uniminuto.edu/handle/document/14948/1?file=AlvarezGomezValerianaToroYepes_2020</p>
<p>Motivación del Clima Organizacional entre el Liderazgo Autocrático Y Transformacional</p>	<p>Repositorio Universidad ECOTEC. Idioma Español, Año 2022</p>	<p>Arnaldo Vergara-Romero y Nuria Ceular Villamandos</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>directores empresariales</p>	<p>entrevista semi estructurada</p>	<p>La intervención planteada por los autores parte del liderazgo autocrático el cual plantean la identificación de habilidades y competencias propias del trabajador que le permitan desarrollar procesos motivacionales en torno a la tarea laboral el entorno laboral y la organización en sí, por lo que desde el liderazgo autocrático los autores plantean el desarrollo de procesos que permitan al trabajador autoevaluarse en torno a la identificación de falencias o limitaciones para el desarrollo de procesos motivacionales que le permitan el logro de las metas y propósitos organizacionales. Por otro lado desde el liderazgo transformacional los autores plantean que los procesos de</p>	<p>Los autores concluyen que la identificación de esas cuatro dimensiones para el desarrollo de la motivación en los entornos laborales permiten sostener o potenciar una imagen integrada con relación a la madurez emocional del trabajador que le permita desarrollar su motivación y proceso cognitivo en torno a la visión del equipo y la empresa por lo que facilita identificar el esfuerzo que le imprime el trabajador desde la motivación al desarrollo de cada actividad laboral y establecer como este afecta de manera positiva</p>	<p>Vergara, A y Ceular, N (2022) Motivación del Clima Organizacional entre el Liderazgo Autocrático Y Transformacional. Libro, Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial (pp.9-32) Chapter 1. Publisher: Universidad ECOTEC.</p>	<p>https://www.researchgate.net/publication/359720109_Motivacion_del_Clima_Organizacional_entre_el_Liderazgo_Autocratico_Y_Transformacional</p>
<p>Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?</p>	<p>revista Front. Psychol., Sec. Positive Psychology, Idioma Ingles, año 2021</p>	<p>Wilmar Schaufeli</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>35 revisiones científicas</p>	<p>Revision documental</p>	<p>La intervención planteada por el autor parte de la identificación y satisfacción de las necesidades básicas con relación al liderazgo atractivo y el compromiso laboral del trabajador desde sus niveles de motivación por lo que la intervención plantea el desarrollo de sesiones en las cual se permita identificar las siguientes características: inicialmente la demanda del trabajo en la cual se identifica la demanda puntual con relación al nivel de esfuerzo horas y recursos que poseen los trabajadores para el desarrollo de la actividad laboral. De igual manera plantea la identificación de los recursos personales con los que cuenta Cada trabajador para el desarrollo de la actividad laboral tales como habilidades</p>	<p>Finalmente los autores plantean que el desarrollo de procesos motivacionales a través del liderazgo atractivo partiendo de la teoría de la autodeterminación permite identificar el desempeño individual y grupal de los trabajadores en torno a las metas organizacionales desde la identificación de los niveles de motivación de estos.</p>	<p>Schaufeli, W (2021) Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? Front Psychol., Sec. Positive Psychology Volume 12 – 2021.</p>	<p>https://www.frontiersin.org/journal/article/359720109_Engaging_Leadership_How_to_Promote_Work_Engagement?from=cover#</p>
<p>Liderazgo organizacional ¿Factor clave en el clima laboral?</p>	<p>Repositorio universidad Cooperativa de Colombia, Idioma Español año 2020</p>	<p>Edna Lizbeth Sanabria Higuera</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>35 artículos científicos</p>	<p>Revision documental</p>	<p>La intervención parte desde la teoría de liderazgo organizacional la cual plantea motivar a los trabajadores para garantizarles un bienestar desde la implementación de estrategias que potencien sus habilidades y talentos y permitan el crecimiento de la empresa. De manera específica la intervención se hace desde la evaluación del clima organizacional ya que se afecte de manera directa las motivaciones y comportamientos de los trabajadores así como el ambiente de trabajo y el papel del trabajador dentro del logro de las metas de la empresa. Por lo que inicialmente plantea una sesión de identificación y evaluación con relación a la estructura y sistema organizacional de la empresa en donde se identifican cómo se funciona la</p>	<p>Finalmente la propuesta plantea que dentro de la organización y a través del liderazgo organizacional se deben propender por el incumplimiento de los objetivos que sean relacionados a aspectos del clima organizacional la motivación los niveles de satisfacción del trabajador y el rendimiento de ese para el cumplimiento de las metas sin obviar la identificación de riesgos psicosociales que pueden afectar la conducta de los líderes en las organizaciones y Por ende afectar como estos influyen en los niveles de motivación de los</p>	<p>Sanabria, E (2020) Liderazgo organizacional ¿Factor clave en el clima laboral? Facultad De Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Universidad Cooperativa de Colombia</p>	<p>https://repositorio.ucc.edu.co/handle/document/21297204-b4d4-46a4-b463-ef10c69a177/cover#</p>
<p>Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership.</p>	<p>Revista Journal of Applied Psychology, Idioma Ingles, año 2020</p>	<p>Badura, Katie L., Grijalva, Emily Galvin, Benjamin M. Owens, Bradley P. Joseph, Dana L.</p>	<p>artículo de investigación</p>	<p>100 estudios</p>	<p>Revision documental</p>	<p>Es manera puntual la intervención radica en comprender como el trabajo se relaciona con las necesidades y las motivaciones de los individuos y cómo estas interfieren en el comportamiento y el desempeño tanto de los trabajadores como de los líderes por lo tanto se deben desarrollar procesos desde la persona como trabajador y como profesional para potenciar los aspectos relacionados con el que el trabajador se sienta motivado. Es decir que se plantean intervenciones que permitan impactar y motivar desde el desarrollo de procesos de comunicación afectiva la estimulación de la creatividad y la innovación así como la promoción laboral identificando la identidad individual del trabajador y sus propósitos personales. Todo lo</p>	<p>La intervención se desarrolla a partir de la teoría de la motivación para liderar, la cual incluye aspectos relacionados con el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.</p>	<p>Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. Journal of Applied Psychology, 105(4), 331–354.</p>	<p>https://psycnet.apa.org/record/2019-06137-001</p>

Anexo 3. Ficha de sustentación.

FICHA DE SUSTENTACIÓN

Autores	<p>Nombres y apellidos estudiantes:</p> <p>Alexis Hoyos Uribe Carmen Ivonne Hernández Castaño Karen Lisseth Salinas Luque Mónica Elizabeth Enríquez</p> <p>Asesor: Ofelia Margarita Bossa Castro</p>
Objetivo del proyecto	<p>Determinar cuáles son las intervenciones desde la psicología organizacional más efectivas en torno a la comunicación afectiva, la toma de decisiones acertadas y la motivación, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo en las empresas.</p>
Título del material	<p>Comunicación afectiva, toma de decisiones acertadas y motivación, como estrategia de desarrollo del liderazgo efectivo</p>
Objetivo del material	<p>Por medio de un video institucional, presentar la tesis de grado permitiendo compartir el análisis y resultados de una investigación documental.</p>
Tipo de producto	<p>Multimedia</p>
Enlace producto multimedia	<p>https://youtu.be/dqk4G0jZ5PA?si=pSWKmtgdZOQLo2NU</p>

Anexo 4. Link video.

<https://youtu.be/dqk4G0jZ5PA?si=pSWKmtgdZOQLo2NU>