

Capítulo 24. Habilidades directivas y el clima organizacional en las MyPES: Tendencias en el entorno laboral.

Paula Rosalinda Antonio Vidaña
Alejandro De Jesús Hernández Peralta
Luz del Carmen Muñoz Palacios
Juan Carlos Crudet Balderas

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

DOI: [10.46990/iQuatro.2024.09.5.24](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2024.09.5.24)

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo analizar el grado de asociación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en las MyPES, mediante un estudio correlacional que permita con ella la detección de variable de mayor impacto en la gestión de los directivos y su desarrollo humano, para ello se consideró un muestreo probabilístico aleatorio simple con las MyPES de Orizaba e Ixtaczoquitlán, Veracruz, con instrumento RELAYN, utilizando la escala de trabajo decente para empresarios se obtuvo como resultado que la mayor variable fue clima organizacional como conclusión se comprueba la hipótesis y si existe correlación entre las habilidades directivas y clima organizacional.

Palabras clave

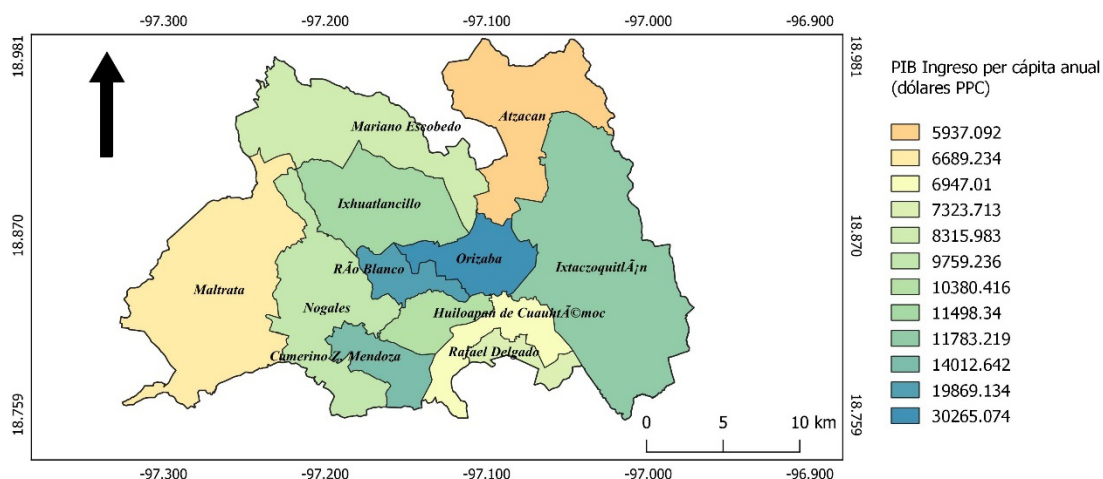
Habilidades directivas, clima organizacional, dirección, MyPES, desarrollo humano

Introducción

La Zona Metropolitana de Orizaba (ZMO) está conformada por 13 municipios, éstos presentan diferencias intermunicipales en los niveles de producción por habitante de acuerdo con el PIB en dólares del año 2010 (Mapa 1): mientras que Orizaba, Ixtaczoquitlán y Río Blanco concentraron los mayores niveles de ingreso per cápita, municipios como Maltrata y Atzacan generaron los menores niveles hasta 5 veces menos. Estos resultados económicos están asociados a diferencias en los niveles de desarrollo entre los municipios. De acuerdo a la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) y el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo México (PNUD) en (2010), el índice de desarrollo humano (IDH) municipal tiene por objetivo, entre otros, medir las capacidades de los individuos para una vida aceptable, de acuerdo a la capacidad de adquirir conocimientos (Tabla 23.1).

Figura 24.1

Zona Metropolitana de Orizaba (ZMO) e ingreso per cápita 2010 por municipio



Fuente: elaboración propia con información vectorial obtenida del Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad (SNIB, 2023)

Tabla 24.1

Índice de Desarrollo Municipal

Municipio	IDH	Municipio	IDH
Orizaba	0.838	Tlilapan	0.662
Río Blanco	0.796	Rafael Delgado	0.653
Camerino Z. de Mendoza	0.744	Ixhuatlancillo	0.636
Ixtaczoquitlán	0.736	Mariano Escobedo	0.625
Huiloapan de Cuauhtémoc	0.727	Maltrata	0.616
Nogales	0.707	Atzacan	0.61

Fuente: elaboración propia a partir de cifras obtenidas del SNIB (2023)

Dadas las diferencias en los niveles de ingreso y en las capacidades de los municipios para generar o adquirir conocimiento surgen preguntas de ¿Cómo están relacionadas con las habilidades directivas de las MyPES?, y ¿Cómo están relacionadas las habilidades directivas de los encargados de las MyPES con el clima organizacional?

Revisión de la Literatura

La revisión de la literatura muestra que existen estudios sobre la Dirección y de lo que de ello se deriva motivo del estudio como lo son las habilidades directivas, el clima organizacional y desarrollo humano, puesto que se trata de entrelazar el conocimiento de ambas para la construcción de la investigación, así entonces examinar la evaluación de desempeño laboral, subrayando la relación entre habilidad y motivación en el rendimiento de los empleados. Se destaca la importancia de mantener un buen clima organizacional para fomentar la motivación y la productividad. En el sector público, se regulan principios de mérito y cumplimiento en la evaluación. La metodología del estudio incluye encuestas y entrevistas. La evaluación de desempeño laboral, su relación con el clima organizacional y su aplicación en el sector público, respaldado por una investigación detallada y el uso de instrumentos de medición. (Cubillos Rivera et al., 2014)

El liderazgo muestra cómo el concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo. Se han propuesto diversas teorías, desde los rasgos de los líderes hasta enfoques basados en el comportamiento. Actualmente, se considera el liderazgo como una dinámica compleja que involucra tanto al líder como a los seguidores, la cultura y el contexto organizacional. El estudio del liderazgo se ha vuelto interdisciplinario y se enfoca en el desarrollo de competencias de liderazgo. También se destaca la importancia del clima organizacional, que afecta tanto el

liderazgo como la satisfacción de los empleados. Las dimensiones del clima organizacional, como los valores colectivos y la resolución de conflictos, son cruciales para comprender el impacto del liderazgo en una organización. (Serrano Orellana y Alexandra Portalanza, 2014)

El clima organizacional, la capacidad de liderazgo creativo y las reacciones emocionales al cambio influyen en el comportamiento innovador de los empleados en el contexto del intercambio de conocimientos en el lugar de trabajo. Se emplea un enfoque cognitivo social y se aplica un cuestionario a 311 empleados de la industria manufacturera en China para validar el modelo propuesto. Los resultados revelan que la capacidad de liderazgo creativo, las reacciones emocionales al cambio, el clima de innovación y el intercambio de conocimientos tienen un impacto positivo en el comportamiento innovador de los empleados. Además, se encontró que el clima de apoyo y las reacciones emocionales también influyen positivamente en el clima de innovación. El estudio subraya la relevancia de cultivar un ambiente organizacional propicio y liderazgo creativo para fomentar la innovación en el entorno laboral. Estos hallazgos aportan tanto a la teoría como a la práctica, ofreciendo ideas para mejorar la gestión de la innovación en las empresas. (Ye et al., 2022)

De acuerdo a Mercado H. & Saravia R. (2022) (Mer22) sustentan de la relación de la dirección estratégica y clima organizacional a nivel pequeña empresa, derivado de su investigación cuantitativa, muestra no probabilística y por conveniencia, 55 empresas pequeñas del distrito de los olivos, los procedimientos usados, fueron la clasificación mediante hojas de cálculo, mediante un programa estadístico, sus resultados muestran que existe correspondencia significativa y correlación intensa entre las dimensiones de dirección estratégica y la variable clima organizacional, presentando mejoras en la capacidad directiva (36%) capacidad gerencial (43%) y liderazgo directivo (41%) a fin de pasar estos porcentajes a un nivel alto.

Las organizaciones como parte de sus procesos establecen herramientas que les permita eficientar sus procesos, considerando a la cultura organizacional como una de ellas para la dirección, por lo que la gestión cultural es implementada por los directivos de tal forma que permitan cambios en los hábitos, los cuales se entienden más como disposiciones para comportarse a partir de un contexto (Higuera L., 2014).

De igual forma hay estudios en donde se atribuye el clima laboral como uno de los factores que afectan a la felicidad organizacional, de acuerdo a un estudio realizado por (Díaz P., & Carrasco G., 2018), considerando, además, que el desarrollo sostenible debe considerar aspectos psicosociales, que permitan la construcción de mejores relaciones interpersonales y con ello aumenten la satisfacción laboral y motivación intrínseca al interior de la empresa, entre otros (Fernández I., 2015).

Por lo tanto, se atribuye que para el desarrollo sostenible el empleo pleno y decente es crucial para la estabilidad de una organización, para un crecimiento sostenible y en la educación o formación, tanto en la estructura individual como en la organizativa, ya que con la transición de empleos poco productivos a empleos dignos acelera la recuperación hacia un crecimiento inclusivo, (Lesselroth et al., 2022) (Courtney et al., 2022).

Un estudio tuvo como objetivo investigar el impacto de la gestión de la innovación y la orientación al aprendizaje como parte del proceso que desempeña el papel de una relación intermedia entre el liderazgo empresarial y el desempeño organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en Kuwait, la recopilación de información fue por encuesta a los propietarios y directores ejecutivos (CEO) de las PyME, se realizó el análisis de modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), los resultados confirmaron el efecto significativo de la gestión de la innovación y la orientación al aprendizaje como variables intermedias en el fortalecimiento de la relación entre el liderazgo empresarial y el desempeño organizacional en el entorno de las PYMES de Kuwait (Sawaeen et al., 2021).

Otros estudios evaluaron la influencia del liderazgo en el comportamiento ecológico de los empleados a partir de la teoría del comportamiento planificado, este se basó en la teoría del aprendizaje social, muestra el mecanismo del comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados hacia el medio ambiente y la atmósfera de la organización verde para estimular la innovación de productos verdes de los empleados, utilizó como herramientas SPSS23.0, AMOS24.0, entre otros programas, analizando 312 cuestionarios válidos de empresas manufactureras, como resultado contribuye a enriquecer la investigación más importante sobre el mecanismo de impacto del liderazgo transformacional verde en la innovación de productos verdes (Liu et al., 2022)

Por otra parte, un estudio exploró como los líderes transforman al clima organizacional de sus empresas para mejorar la innovación, la metodología consideró entrevistas semiestructuradas realizadas con 20 directores ejecutivos de pymes del sector turístico vietnamita, también utilizaron prácticas diarias basadas en la interacción para impulsar comportamientos innovadores de los empleados, los resultados indican que los líderes de las PYME en el sector turístico influyeron en un clima organizacional que agregó autonomía, y al mismo tiempo influyó en la innovación a través de una serie de enfoques de liderazgo, el estudio proporciona implicaciones para que los gerentes mejoren la creatividad y la innovación en las empresas mediante el desarrollo de sistemas de recompensa e incentivos junto con programas de liderazgo y desarrollo de equipos (Hoang et al., 2021)

A pesar del envejecimiento de la fuerza laboral, falta una comprensión de cómo las condiciones laborales influyen en los trabajadores a lo largo de su vida, se basó en las teorías

de diseño de puestos de trabajo vinculando la investigación entre la rotación y el envejecimiento, se estudiaron 15 características laborales específicas para determinar si predecían las intenciones de rotación y si el valor predictivo se modificaba con la edad, para esto se recopilaron datos de varias empresas públicas y privadas de Noruega, se realizaron regresiones multinivel moderadas de forma transversal, los resultados mostraron que la mayoría de los factores laborales se asociaron con la intención de rotación tanto a nivel individual como de unidad de trabajo, el clima organizacional, los estilos de liderazgo y el control del trabajo fueron más importantes con la edad, mientras que las demandas laborales, la previsibilidad y los factores estresantes del rol fueron más importantes para los trabajadores más jóvenes (Christensen & Knardahl, 2022)

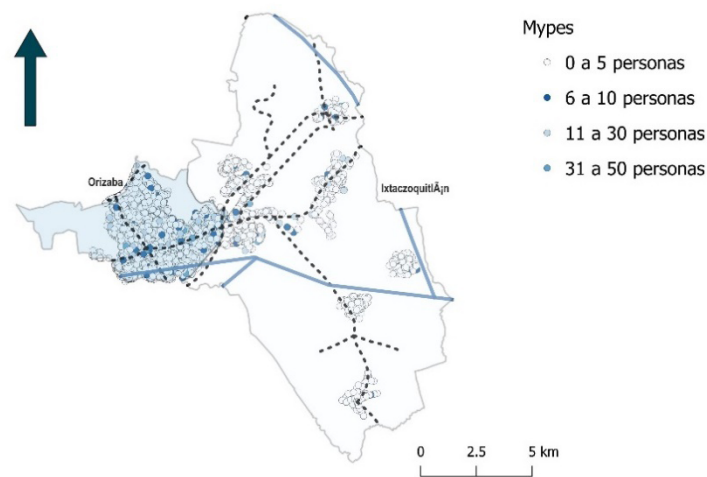
El comportamiento de la Ciudadanía Organizacional de los Empleados para el Medio Ambiente (OCBE) contribuye a la mejora del entorno de la organización, su estudio es cada vez más numeroso, basándose en la teoría del procesamiento de la información social, el estudio buscó establecer el impacto del liderazgo transformacional verde en el OCBE de los empleados y el papel mediador del clima organizacional verde en este nexo, los resultados muestran que el liderazgo transformacional verde tiene un impacto positivo significativo en el OCBE de los empleados y el clima organizacional verde tiene un efecto mediador en el impacto del liderazgo transformacional verde en el OCBE de los empleados, los resultados no solo revelan el mecanismo psicológico interno para mejorar el OCBE de los empleados y proporciona ideas para promover el desarrollo sostenible de las empresas (Liu & Yu, 2023).

Metodología

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con las mypes de Orizaba e Ixtaczoquitlán, Veracruz, México, cuya cantidad de empleados se encuentra en el rango de 1 a 50, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del $\pm 5\%$ y una probabilidad estimada de $p=0.5$ (50%). Se obtuvieron de la muestra aplicada un total de 385 encuestas válidas en el periodo del 01 de marzo al 30 de abril de 2023 (RELAYN 2023)., (Ibarra, L., & Paredes, D. 2023)., Peña, N., & Aguilar, O. (2023). Se utilizó un instrumento de medición tipo encuesta, la cual fue dirigida a los propietarios, directores o gerentes de las MyPES, para lo cual sirvió la asistencia de estudiantes universitarios que previamente fueron capacitados para aplicar la encuesta. Para la realización de la investigación, se consideró a micro y pequeñas empresas, el mapa 2 ayudó para la detección de la población y con ello se diseñó una muestra a conveniencia, con un tamaño de 385 directores de la zona de Orizaba e Ixtaczoquitlán. Aplicando un instrumento, la condicionante para su aplicación fue que los encuestados estuvieran a cargo de MyPES y tomaran decisiones sobre la misma.

Figura 24.2

Zona de Estudio. Municipios de Orizaba e Ixtaczoquitlán y establecimientos económicos de acuerdo con el número de empleados.



Fuente: elaboración propia con información vectorial obtenida del Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad (SNIB, 2023)

Variables de estudio

Tabla 24.2

Variables de Trabajo Decente, Habilidades Directivas y Clima Organizacional

Nombre	Descripción	Moda Orizaba	Mediana Orizaba	Moda Ixtaczoquitlán	Mediana Ixtaczoquitlán	Alpha de Cronbach	U de Mann Whitney P-value
Nece_B	El ingreso de mi equipo de trabajo le permite cubrir sus necesidades básicas.	5	4	4	4	0.7298	(0.5607)
H_Negoc	Me reconocen por mi habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos.	5	4	5	5	0.6869	(0.4837)

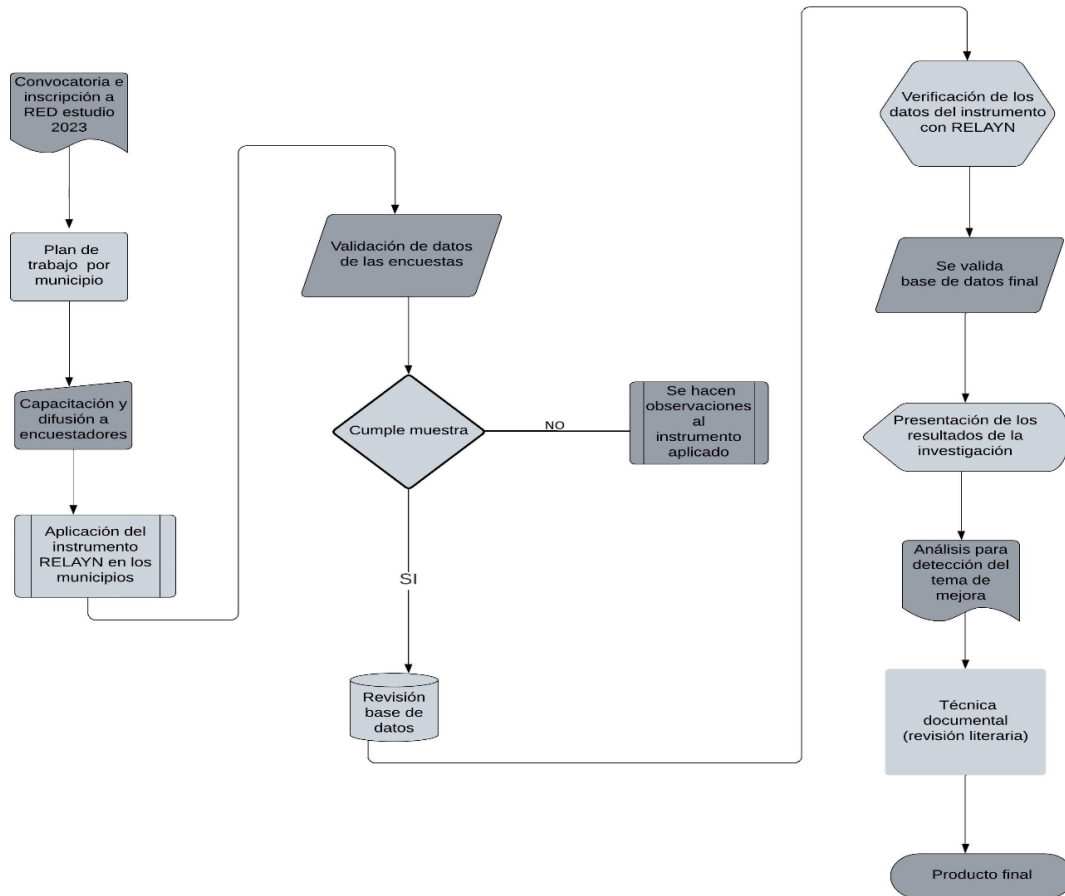
Nombre	Descripción	Moda Orizaba	Mediana Orizaba	Moda Ixtaczoquitlán	Mediana Ixtaczoquitlán	Alpha de Cronbach	U de Mann Whitney P-value
T_Decis	Llevo una metodología al definir el problema y generar alternativas, antes de proponer la selección de alguna de ellas.	5	4	5	5	0.7351	(0.1916)
Lidera	Conozco en profundidad a mi equipo de trabajo, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y sus defectos.	5	4.5	4	4	0.7236	(0.3873)
Comu	Tengo la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva.	5	5	5	5	0.6941	(0.4159)
Equipo	Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.	5	5	5	5	0.6889	(0.7233)
Clima_O	En este último año he dado la oportunidad de que mi equipo aprenda y crezca personal y profesionalmente en el trabajo.	5	5	5	4	0.6908	(0.5660)

Fuente: Elaboración propia

Nota. En el caso de la prueba no paramétrica de diferencia de medianas U de Mann Whitney, todas resultaron ser no significativas, por lo que en todas las variables no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medianas en los municipios de Orizaba e Ixtaczoquitlán.

Figura 24.3

Proceso metodológico de la investigación



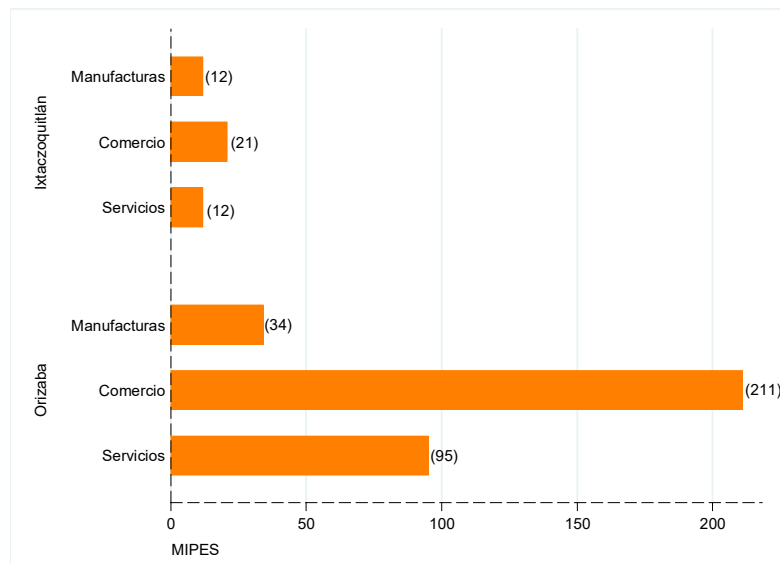
Resultados

Estructura de la muestra, características de las MyPES y perfil del director

La Figura 24.4 señala que las MyPES de mayor proporción en la muestra fueron las comerciales en ambos municipios -54.8% en Orizaba y 5.45% en Ixtaczoquitlán-. En promedio, cada MIPE en la muestra tiene 12.20 años de vida operando en el mercado y su tamaño típico de acuerdo con el número de trabajadores permanentes fue alrededor de 3 empleados. El grado de escolaridad de los directores en la muestra con mayor representatividad fue el de educación superior (licenciatura o posgrado) con 46.23%, en promedio estos tienen una edad de 40 años y el 53.51% de los directores en la muestra fueron hombres.

Figura 24.4

Estructura de la muestra por sector económico y municipio.



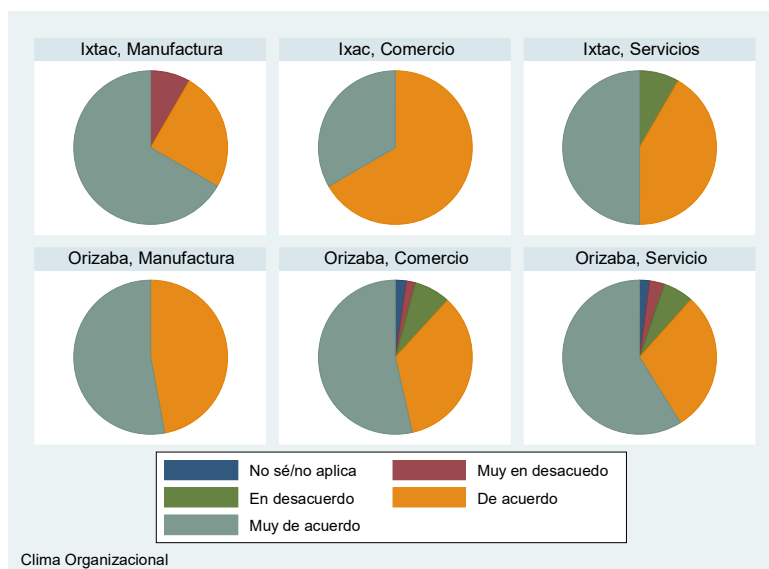
Fuente: elaboración propia.

Para dar respuesta a ¿Cuáles son las habilidades directivas que coadyuvan a los micro y pequeños empresarios para generar un clima organizacional? ¿Cuál es el grado de asociación entre habilidades directivas y clima organizacional? ¿Cuáles son las habilidades directivas que diferencian de un director con un empresario? ¿Cuáles son los principales detonantes de la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional? ¿Cómo están relacionadas con las habilidades directivas de las MyPES?, y ¿Cómo están relacionadas las habilidades directivas de los encargados de las MyPES con el clima organizacional?

La Figura 24.5 muestra las proporciones de las respuestas de acuerdo al sector económico y el municipio en el que se hayan las MyPES de una variable que mide el clima organizacional: si el director de la MyPE motiva a sus colaboradores a que se comprometan al éxito de su equipo y de su éxito personal. Se observa que en ambos municipios, las principales respuestas fueron “muy de acuerdo” o “de acuerdo”. Lo cual muestra el nivel de preocupación de las MyPES en la zona de estudio por mantener un buen clima laboral.

Figura 24.5

Clima organización de las MyPES. Motivo que los miembros del equipo se comprometan al éxito de su equipo y a su éxito personal.



Fuente: elaboración propia

Resultados de Asociación

La Tabla 24.3 muestra una matriz correlaciones entre las variables de estudio para la totalidad de la muestra. Las estimaciones se realizan a partir del coeficiente de correlación por rangos de Spearman. Resalta que todas las variables de estudio: trabajo decente, habilidades directivas y clima organizacional están relacionadas positivamente. La variable clima organizacional está mayormente correlacionada con la habilidad directiva de comunicación, mientras que las habilidades de toma de decisiones y liderazgo están menormente correlacionadas.

Tabla 24.3*Matriz de correlaciones entre las variables de estudio*

	Nece_B	H_Negoc	T_Decis	Lidera	Comu	Equipo	Clima_O
Nece_B	1.0000						
H_Negoc	0.3519	1.0000					
T_Decis	0.3506	0.4242	1.0000				
Lidera	0.3312	0.3000	0.3244	1.0000			
Comu	0.3224	0.4913	0.3490	0.3564	1.0000		
Equipo	0.2993	0.4417	0.3076	0.4072	0.5195	1.0000	
Clima_O	0.4151	0.4743	0.3441	0.3898	0.5047	0.4726	1.0000

Discusión

Los resultados obtenidos muestran que el director de la MyPE, motiva a sus colaboradores a que se comprometan al éxito de su equipo y de su éxito personal de acuerdo a Ye et al., (2022) la capacidad de liderazgo creativo, las reacciones emocionales al cambio, el clima de innovación y el intercambio de conocimientos tiene un impacto positivo en el comportamiento innovador de los empleados. Todas las variables de estudio: trabajo decente, habilidades directivas y el clima organizacional está mayormente correlacionada con la habilidad directiva de comunicación, mientras que las habilidades de toma de decisiones y liderazgo están menormente correlacionadas. Por otra parte, la variable clima organizacional mostró que influye con mayor importancia en la habilidad directiva de comunicación, mientras que las habilidades de toma de decisiones y liderazgo muestran menor influencia que de acuerdo a Serrano Orellana y Alexandra Portanza (2014) las dimensiones del clima organizacional, como los valores colectivos la resolución de conflictos, son cruciales para comprender el impacto del liderazgo en una organización.

Para un cambio organizacional es necesario de una reingeniería en los procesos, y con ello en modificaciones de estructuras desde el conocimiento, valores, creencias, hábitos, de tal forma que conlleven a una mejora del clima organizacional, participación efectiva del capital humano, potencializar el comportamiento y el quehacer de las personas (Pardo E., & Díaz V. 2014) (Hig14)

Conclusiones

El presente estudio ha revelado correlaciones significativas entre las variables de estudio para la totalidad de la muestra, utilizando el coeficiente de correlación por rangos de Spearman como herramienta de análisis. Como parte del análisis permitió dar respuesta a las pregun-

tas de investigación, así mismo se cumplió con el objetivo y se comprobó a hipótesis, se encontraron limitantes en el desarrollo de la investigación en cuanto a la aplicación de las encuestas, puesto que, al establecer una categoría del trabajo decente, lo que corresponde a seguridad social se detecta la informalidad de los MyPES.

Referencias

- Christensen, J.O., & Knardahl, S. (2022). "I'm too old for this!": A prospective, multilevel study of job characteristics, age, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015313>
- Courtney, S. L., Mcneal, K. S., & Armsworth, P. (2022). Development of a survey instrument to assess individual and organizational use of climate adaptation science. *Environmental Science and Policy*, 271-279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.08.023>
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F.C., & Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6)
- Díaz P., & Carrasco G. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.244884110e.2018.1142>
- Fernández I. (2015). Felicidad Organizacional, como construir felicidad en el trabajo. *Ediciones B*.
- Higuera L. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 29-38.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Ibarra, L., & Paredes, D. (2023). Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas (N. Peña y O. Aguilar, coords., 1ª. ed., tomo I). Peter Lang.
- Índice de Desarrollo Humano por Municipio. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO). (2010). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo México*. Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad (SNIB): http://www.conabio.gob.mx/informacion/gis/?vns=gis_root/pobla/indsol/idhmun10gw
- Lesselroth, B., Velásquez Muriel, F.C., Reyes Nova. (2022). Interprofessional survey on medication reconciliation activities in the US Department of Veterans' Affairs: development and validation of an Implementation Readiness Questionnaire. *BMJ Open Quality*, 11, 1750. <https://doi.org/https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-001750>

- Liu X., & Yu X. (2023). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1097655>
- Liu X., Yu X., & Xing W. (2022). Green Product Innovation via Green Transformational Leadership and employees' OCBE: The Moderating Role of Green Organizational Climate– Empirical Evidence from China' Manufacturing Enterprises. *In Polish Journal of Environmental Studies*, 3(5). <https://doi.org/https://doi.org/10.15244/pjoes/150015>
- Mercado H., & Saravia R. (2022). Relación de la Dirección Estratégica y Clima Organizacional a nivel pequeña empresa. *UCV-Scientia*, 1-12.
- Pardo Enciso, & Díaz Villamizar. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Pardo Enciso, & Díaz Villamizar. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Peña, N., & Aguilar, O. (2023). Habilidades directivas y clima organizacional. Resultados de una investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. En Estudio de las habilidades directivas y el clima organizacional en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Metodología y resultados generales de investigación (1ª. ed., tomo I, pp. 7–15). Peter Lang.
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. (RELAYN) (2023). *Investigación anual*. N. Peña & O. Aguilar (coords.) <https://relayn.redesla.la>
- Sawaeen F., Ali, K., & Alenezi, A. (2021). Entrepreneurial leadership and organizational performance of SMES in Kuwait: the intermediate mechanisms of innovation management and learning orientation. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 16. <https://doi.org/https://doi.org/10.28945/4887>
- Serrano Orellana, B.J., Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad (SNIB). (20 de enero de 2023). Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad. <http://www.conabio.gob.mx/informacion/gis/>
- Ye, P., Liu L., & Tan J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092-1114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199/FULL/XML>