

**TRABAJO FIN DE GRADO**



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**CURSO 2021/2022**

**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA  
SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN EL SECTOR DE LA  
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:  
UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

**AUTORA: LAURA LARA BALLESTER**

**TUTORA: IRENE CARRILLO MURCIA**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>MÉTODO</b>	
<b>1.1</b> Criterios de elegibilidad.....	13
<b>1.2</b> Fuentes de información.....	13
<b>1.3</b> Estrategia de búsqueda.....	13
<b>1.4</b> Proceso de selección.....	15
<b>1.5</b> Proceso de recopilación de datos.....	15
<b>RESULTADO</b>	
<b>2.1</b> Selección de los estudios.....	15
<b>2.2</b> Características de los estudios incluidos.....	17
<b>2.3</b> Resultados de la síntesis narrativa.....	32
<b>2.3.1</b> Relación entre liderazgo y seguridad psicológica.....	32
<b>2.3.2</b> Rol mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y la creatividad..	33
<b>2.3.3</b> Rol mediador entre liderazgo y otras variables de interés.....	34
<b>DISCUSIÓN</b>	
<b>3.1</b> Implicaciones para la práctica.....	38
<b>3.2</b> Limitaciones.....	39
<b>3.3</b> Conclusión.....	40
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	41

## RESUMEN

**Introducción.** En los últimos años, las empresas se han visto obligadas a adaptarse para sobrevivir y crecer en un entorno organizacional cambiante y competitivo.

Para poder hacer frente a la problemática que presentan los entornos cambiantes, los empleados deben tener un líder que proporcione un alto nivel de seguridad psicológica. Edmondson (1999) define la seguridad psicológica como las percepciones de los individuos sobre las consecuencias de los riesgos interpersonales en su entorno de trabajo. Consiste en creencias que se dan por sentadas acerca de cómo responderán los demás cuando uno se pone en peligro, por hacer una pregunta, buscar comentarios, informar un error o proponer una nueva idea en entornos de trabajo psicológicamente seguros.

De esta forma, los empleados se sentirán libres a la hora de compartir sus preocupaciones y proponer soluciones diversas a los diferentes desafíos organizacionales.

**Objetivo.** Explorar la influencia de los estilos de liderazgo en la seguridad psicológica de los empleados y analizar el papel mediador de la seguridad psicológica con otras variables vinculadas al comportamiento laboral de las personas en el sector de la tecnología de la información y comunicación (TIC).

**Método.** Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura siguiendo las directrices de la declaración PRISMA. En marzo de 2022, se realizaron búsquedas exhaustivas en cuatro bases de datos científicas: Scopus, ProQuest, Web of Science (WOS) y PubMed. En las bases de datos Scopus y WOS se combinaron los términos ‘psychological safety’, ‘speak\* up’ y ‘leadership’. Por otro lado, en las bases de datos ProQuest y PubMed se combinaron los términos ‘psychological safety’ y ‘leadership’. En todos los casos se excluyó el término ‘patient safety’. Los criterios de inclusión empleados para la selección de los estudios fueron: artículos sobre estudios observacionales que analizaran la relación entre el liderazgo y la seguridad psicológica en el sector de la TIC publicados en español o inglés en revistas científicas. Se excluyeron todos aquellos trabajos narrativos, que habían sido elaborados en otros contextos o que no analizaban directamente la relación entre liderazgo y seguridad psicológica o comportamiento de voz.

**Resultados.** La búsqueda en las bases de datos arrojó un total de 2.349 registros, de los cuales 20 fueron incluidos en la revisión narrativa de la literatura por cumplir los criterios de inclusión.

Los hallazgos de esta investigación revelaron que diferentes estilos de liderazgo orientados a la relación (participativo, transformacional, humilde, de servicio, auténtico, ético, transparente, inclusivo, paradójico, emprendedor y empresarial) contribuyen a la creación de un clima laboral de seguridad psicológica, haciendo que los empleados se sientan libres a la hora de compartir sus preocupaciones y proponer soluciones diversas a los diferentes desafíos organizacionales sin que exista mecanismos punitivos.

Esta relación entre liderazgo y la seguridad psicológica, aunque positiva en todos los casos, difiere en su forma de expresión en función de las cualidades y los patrones conductuales que caracterizan cada estilo de liderazgo.

Por otro lado, diversos estudios enfatizaron la relación del liderazgo y la seguridad psicológica con comportamientos y resultados asociados a la creatividad e innovación. Otros comportamientos laborales deseables que se vieron favorecidos por la seguridad psicológica fueron: la denuncia de irregularidades dentro de la organización, el afrontamiento de desafíos interpersonales, la actitud proactiva hacia el logro de las metas y el emprendimiento de proyectos nuevos.

Por último, el impacto positivo de la seguridad psicológica se manifestó tanto a nivel organizacional (contribuciones al logro de los objetivos organizacionales) como individual (motivación, satisfacción y compromiso).

**Conclusión.** El estilo de liderazgo es un factor determinante en la promoción de un clima de seguridad psicológica en entornos laborales del sector de la TIC. Asimismo, la seguridad psicológica contribuye a que los empleados realicen comportamientos expresivos que favorecen la creatividad y la innovación en la organización. De modo que, para que exista una organización exitosa, con un buen clima laboral, que esté en continua evolución y tenga una buena posición estratégica frente a otras empresas competidoras del mercado, debe alcanzarse un nivel elevado de seguridad psicológica. Futuras investigaciones podrían explorar qué estilos de liderazgo o cualidades y conductas del líder resultan más eficaces a la hora de promover un clima de seguridad psicológica en la organización. También describir el

diseño de intervenciones dirigidas a fomentar la seguridad psicológica en entornos laborales y evaluar su coste-efectividad.

**Palabras clave:** seguridad psicológica, comportamiento de voz, estilos de liderazgo, creatividad.



## ABSTRACT

**Introduction.** In recent years, companies have been forced to adapt to survive and grow in a changing and competitive organizational environment.

In order to cope with the problems presented by changing environments, employees must have a leader who provides a high level of psychological safety. Edmondson (1999) defines psychological safety as individuals' perceptions of the consequences of interpersonal risks in their work environment. It consists of beliefs that are taken for granted about how others will respond when one is put in danger, by asking a question, seeking feedback, reporting a mistake, or proposing a new idea in psychologically safe work environments.

In this way, employees will feel free to share their concerns and propose diverse solutions to different organizational challenges.

**Objective.** Explore the influence of leadership styles on the psychological safety of employees and analyze the mediating role of psychological safety with other variables linked to the work behavior of people in the information and communication technology (ICT) sector.

**Method.** A systematic review of the literature was carried out following the guidelines of the PRISMA declaration. In March 2022, we conducted comprehensive searches of four scientific databases: Scopus, ProQuest, Web of Science (WOS) and PubMed. In the Scopus and WOS databases, the terms 'psychological safety', 'speak\* up' and 'leadership' were combined. On the other hand, in the ProQuest and PubMed databases the terms 'psychological safety' and 'leadership' were combined. In all cases the term 'patient safety' was excluded. The inclusion criteria used for the selection of studies were articles on observational studies that analyzed the relationship between leadership and psychological safety in the ICT sector published in Spanish or English in scientific journals. All those narrative works that had been elaborated in other contexts or that did not directly analyze the relationship between leadership and psychological safety, or voice behavior were excluded.

**Results.** The search of the databases yielded a total of 2,349 records, of which 20 were included in the narrative review of the literature for meeting the inclusion criteria.

The findings of this research revealed that different relationship-oriented leadership styles (participatory, transformational, humble, service, authentic, ethical, transparent, inclusive, paradoxical, entrepreneurial and entrepreneurial) contribute to the creation of a work environment of psychological safety, making employees feel free to share their concerns and propose diverse solutions to different organizational challenges without punitive mechanisms.

This relationship between leadership and psychological safety, although positive in all cases, differs in its form of expression based on the qualities and behavioral patterns that characterize each leadership style.

On the other hand, several studies emphasized the relationship of leadership and psychological safety with behaviors and results associated with creativity and innovation. Other desirable work behaviors that were favored by psychological safety were: the reporting of irregularities within the organization, the coping with interpersonal challenges, the proactive attitude towards the achievement of goals and the undertaking of new projects.

Finally, the positive impact of psychological safety was manifested both at the organizational level (contributions to the achievement of organizational objectives) and individually (motivation, satisfaction, and commitment).

**Conclusion.** Leadership style is a determining factor in promoting a climate of psychological safety in work environments in the ICT sector. Likewise, psychological safety contributes to employees performing expressive behaviors that favor creativity and innovation in the organization. Therefore, for there to be a successful organization, with a good working environment, which is in continuous evolution and has a good strategic position compared to other competing companies in the market, a high level of psychological safety must be achieved. Future research could explore which leadership styles or leadership qualities and behaviors are most effective in promoting a climate of psychological safety in the organization. Also describe the design of interventions aimed at promoting psychological safety in work environments and evaluate their cost-effectiveness.

**Keywords:** psychological safety, speaking up, leadership styles, creativity

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas se han visto obligadas a adaptarse para sobrevivir y crecer en un entorno organizacional cambiante y competitivo.

Para poder hacer frente a la problemática que presentan los entornos cambiantes, los empleados deben tener un líder que proporcione un alto nivel de seguridad psicológica. De esta forma, los empleados se sentirán libres a la hora de compartir sus preocupaciones y proponer soluciones diversas a los diferentes desafíos organizacionales.

En este trabajo se estudia cómo los tipos de liderazgo influyen de forma significativa en el nivel de seguridad psicológica de los empleados y en el clima organizacional para alcanzar comportamientos beneficiosos como el crecimiento y la mejora de las organizaciones.

El clima organizacional es un constructo caracterizado por su multidimensionalidad, al representar propiedades de la empresa a partir de las experiencias vividas y compartidas por los empleados, fruto de las interacciones personales desarrolladas en el trabajo (Melo, 2018). Está constituido por una serie de dimensiones entre las que se encuentra el liderazgo. La Teoría de campo desarrollada por Lewin et al. (1939) establece que el comportamiento de las personas viene determinado por un campo psicológico de fuerzas o espacio vital que resulta de la interacción persona-ambiente. Por tanto, la conducta humana depende del modo en que cada persona percibe el mundo que le rodea en interacción con las condiciones ambientales, físicas y sociales existentes. En esta línea, los autores analizaron el impacto de diferentes estilos de liderazgo (autoritario, democrático y laissez-faire) sobre la experiencia de las personas y encontraron que la forma en la que el líder conduce la actividad es uno de los principales determinantes del clima (percepción del ambiente) e influye tanto en el comportamiento como en el desempeño de los subordinados.

En la literatura se han identificado diferentes estilos de liderazgo en función de las cualidades personales y el patrón de conductas de quien ostenta la posición de líder. En el presente estudio se abordan los siguientes estilos de liderazgo: participativo, transformacional, humilde, de servicio, auténtico, ético, transparente, inclusivo, paradójico, emprendedor y empresarial.



El líder participativo es aquel que delega su autoridad en los empleados, comparte el control y la toma de decisiones organizacionales mediante el diálogo, sin dejar de supervisar el cumplimiento de objetivos. Se caracteriza por tener en cuenta la opinión de los demás y corregir errores para incentivar a los empleados (Villalva y Fierro, 2017).

Por otro lado, el liderazgo transformacional, manifiesta una visión clara, inspira al compromiso con esa visión y logra la confianza y motivación de los empleados. En consecuencia, estos tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional (Hermosilla et al., 2016).

El liderazgo humilde se caracteriza por la colaboración, la cooperación, la orientación al grupo y a las relaciones interpersonales. La persona que ejerce este estilo de liderazgo se caracteriza por su franqueza, confianza y apertura hacia los empleados de la organización (Schein, 2018).

Ligado al estilo anterior se encuentra el liderazgo de servicio, también conocido como liderazgo basado en las necesidades de los demás. Esta forma de influencia se fundamenta en la idea de que la principal motivación de un verdadero líder y su rol fundamental es el servicio a los otros. Sus principales características son: escucha activa, empatía, sanación, atención, persuasión, conceptualización, previsión, administración responsable, compromiso con el crecimiento de la gente y generación de comunidad (Guerra, 2016).

Los líderes auténticos, por su parte, se caracterizan por una elevada autoconciencia en relación con sus valores y creencias, cómo se comportan y cómo son percibidos por los demás. Este estilo de liderazgo quiere servir o ser útil a los miembros del equipo de trabajo o unidad a través de su posición privilegiada dentro de la jerarquía de la organización. El líder auténtico se interesa más por el desarrollo de las competencias de las personas con las que trabaja y la libertad a la hora de realizar su tarea, que en utilizar su autoridad para dirigir a los empleados (Moriano et al., 2011).

El liderazgo ético, se caracteriza por ser honesto y digno de confianza. Las personas que ejercen este estilo de liderazgo son vistas por los empleados como justas

y con principios. Además, se preocupan por las personas y la sociedad y se comportan éticamente en su vida personal y profesional (Brown y Treviño, 2016).

El comportamiento del liderazgo transparente se caracteriza por la preocupación por los demás, la evitación de comentarios negativos, la comunicación apropiada de malas noticias, la gestión de los errores de la mejor manera posible, el mantenimiento de las promesas y la honestidad y serenidad (Cirera et al., 2015).

El liderazgo inclusivo se caracteriza por ser abierto, estar disponible y accesible para los empleados, lo que facilita el abordaje sincero de problemas y preocupaciones (Kuknor y Bhattacharya, 2020).

El líder paradójico trata a los subordinados de manera uniforme, hace cumplir los parámetros necesarios de trabajo (requisitos), mientras que al mismo tiempo permite la flexibilidad y, tiene la responsabilidad final de las decisiones, al mismo tiempo que permite a los seguidores la autonomía (Pearcea et al., 2019).

El liderazgo emprendedor, reconoce y explota las oportunidades que se presentan, se involucra en actividades centradas en oportunidades e influye en sus seguidores, motivándolos y alentándolos a seguir comportamientos empresariales (Renko et al., 2015).

El liderazgo empresarial influye y dirige el desempeño de los miembros del grupo hacia el logro de las metas organizacionales que implican el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades empresariales (Renko et al., 2015).

Además del estilo de liderazgo, uno de los componentes más característicos del clima organizacional que caracteriza el comportamiento expresivo de los empleados en los entornos laborales es la seguridad psicológica.

El concepto de seguridad psicológica fue acuñado por Edmondson en 1999. Según este autor (Edmondson, (1999) la seguridad psicológica describe las percepciones de los individuos sobre las consecuencias de los riesgos interpersonales en su entorno de trabajo. Consiste en creencias que se dan por sentadas acerca de cómo responderán los demás cuando uno se pone en peligro, por hacer una pregunta, buscar comentarios, informar un error o proponer una nueva idea en entornos de trabajo psicológicamente seguros. Otros autores como Monroe (2018) definen la seguridad psicológica como una creencia compartida sobre el grado en que las

personas perciben su entorno laboral como un lugar donde se pueden asumir riesgos interpersonales, es decir, donde las personas de la organización pueden arriesgar o cometer errores sin sentirse criticadas por los demás miembros en cuanto a la aplicación de castigos de algún tipo.

La principal manifestación o consecuencia conductual de la seguridad psicológica es el comportamiento de voz que se define como la capacidad que tienen los empleados de hacer observaciones, expresar sus inquietudes y realizar preguntas sin miedo a las consecuencias negativas (Edmondson, 2003).

Se llega a la conclusión de que al existir un determinado estilo de liderazgo dentro de la empresa que alcanza un buen clima organizacional mediante el fomento de la variable de seguridad psicológica, se pueden alcanzar comportamientos y actitudes laborales deseables, como pueden ser, la creatividad, la motivación, la satisfacción laboral y la denuncia de irregularidades.

Podemos definir la creatividad como la capacidad que poseen o adquieren los individuos para cuestionar, vencer límites, reconocer patrones, tener varios puntos de vista, realizar nuevas conexiones, asumir riesgos y tentar la suerte cuando se aborda un problema de forma nueva, diferente y útil. La creatividad en una persona tiene tres componentes: experiencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación (Vidal, 2010). Asimismo, diferentes estudios han mostrado que la seguridad psicológica se relaciona de forma positiva con la creatividad, ya que permite que los empleados se sientan seguros al expresar ideas creativas, sabiendo que no existirán mecanismos punitivos frente a posibles errores (Castro et al., 2018).

Estudios recientes han indicado que relacionar los comportamientos de voz con recompensas laborales puede ser una manera útil de mantener y aumentar la motivación de los empleados para hablar en la organización (Park et al., 2022).

Triviño (2018) define la denuncia de irregularidades, también conocida como whistleblowing, como aquel comportamiento por parte de los empleados o antiguos empleados de informar a las personas que tienen poder para la toma de decisiones (líder) de conductas que se consideran peligrosas, ilegales, inmorales, discriminatorias o que, suponen una infracción realizadas por miembros actuales o pasados de la organización (Triviño, 2018).

Por último, la satisfacción laboral, se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta puede definirse como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral (Castro et al., 2018).

En la actualidad, las organizaciones conviven en un entorno cambiante y en continua evolución, viéndose obligadas a innovar y crecer. Gracias a la tecnología de la información y comunicación (TIC), las empresas han podido mejorar la posición estratégica frente a otras organizaciones competidoras dentro del mercado.

La TIC ha proporcionado a las empresas herramientas para el almacenamiento, la recuperación, el procesamiento y la comunicación de la información (Belloch, 2015).

Este trabajo de fin de grado se centra en el sector de la TIC debido a su contribución a la generalizada transformación y digitalización de las organizaciones. La tecnología ha cambiado la forma de entender la empresa y de desarrollar la actividad organizacional y los procedimientos y métodos de trabajo. Asimismo, estas modificaciones han supuesto variaciones en los perfiles del trabajador y líder requeridos y ha promovido la creación de nuevos puestos de trabajo. La tecnología está ligada al cambio, la creatividad y la innovación. En la empresa, estos procesos se ven fuertemente favorecidos a partir del trabajo colaborativo, los procedimientos participativos y consultivos y la creación de un clima de seguridad psicológica en el que cualquier trabajador se sienta con la confianza necesaria para expresar de forma libre y directa sus ideas, propuestas y preocupaciones.

Por todo lo anterior, el objetivo general de este trabajo fue analizar la influencia que tienen los diferentes estilos de liderazgo en la seguridad psicológica de los empleados y examinar cuál es el papel mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y otras variables vinculadas al comportamiento laboral de las personas en el sector de la TIC.

## **MÉTODO**

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura científica para dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo influye la conducta del líder en la seguridad psicológica de los empleados? y ¿cuál es el papel mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y otras variables vinculadas al comportamiento laboral de las personas?

Para su ejecución, se tuvieron en cuenta las directrices de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021).

Este trabajo fue autorizado por la Oficina de Investigación Responsable (OIR) de la Universidad Miguel Hernández de Elche (código investigación responsable: **TFG.GRL.ICM.LLB.220413**).

### **Criterios de elegibilidad**

Los criterios de inclusión empleados para la selección de los estudios fueron: artículos sobre estudios observacionales que analizaran la relación entre el liderazgo y la seguridad psicológica en el sector de la tecnología de la información y la comunicación publicados en español o inglés en revistas científicas. Se excluyeron todos aquellos trabajos narrativos, que habían sido

elaborados en contextos diferentes al descrito o que no analizaban directamente la relación entre liderazgo y seguridad psicológica o comportamiento de voz (también conocido con el término anglosajón “speaking up”).

### **Fuentes de información**

Para la conducción de la revisión sistemática, el 20 de marzo de 2022, se realizaron búsquedas exhaustivas a través de cuatro bases de datos científicas: Scopus, ProQuest, Web of Science (WOS) y PubMed.

### **Estrategia de búsqueda**

En las bases de datos Scopus y WOS se combinaron los términos ‘psychological safety’ y ‘speak\* up’, usando el booleano OR y, ‘leadership’, utilizando

dboleano AND. Mediante el booleano AND NOT se excluyó el descriptor ‘patient safety’.

Por otro lado, en las bases de datos ProQuest y PubMed se combinaron los términos ‘psychological safety’ y ‘leadership’, usando el booleano AND.

En esta última base de datos, además, se excluyó el descriptor ‘patient safety’ a través del booleano AND NOT.

En todas las bases de datos, las búsquedas fueron limitadas a artículos científicos (tipo de documento) publicados en inglés o español (idioma). Asimismo, en el caso de ProQuest, la búsqueda solo contempló como tipo de fuente las revistas científicas.

La Tabla 1 recoge las ecuaciones de búsqueda empleadas en cada una de las bases de datos utilizadas para la revisión de la literatura.

**Tabla 1**

*Bases de datos y estrategias de búsqueda utilizadas para la revisión de la literatura.*

<b>Base de datos</b>	<b>Ecuación de búsqueda</b>
Scopus	<i>(TITLE-ABS-KEY ( psychological AND safety ) OR TITLE-ABS-KEY ( speak* AND up ) AND TITLE-ABS-KEY ( leader* ) AND NOT TITLE-ABS-KEY ( patient AND safety ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LENGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) )</i>
ProQuest	<i>Noft(psychological safety) AND noft(leadership)</i>  Limitada por: tipo de fuente (revistas científicas); tipo de documento (artículo y artículo principal); idioma (español e inglés).
Web of Science (WOS)	<i>Psychological safety (Publication Titles) or speak* up (Title) and leader* (Title) not patient safety (Title)</i>  Limitada por: tipo de documento (artículo); idioma (español e inglés).
	<i>Psychological safety (Title) or speak* up (Title) and leader* (Title)not patient safety (Title)</i>  Limitada por: tipo de documento (artículo); idioma (español e inglés).

Limitada por: idioma (español e inglés).

---

### **Proceso de selección**

Los registros que se obtuvieron en las cuatro bases de datos se recopilaron en el gestor de referencias Mendeley.

Una vez obtenidos el total de artículos, se eliminaron los duplicados existentes entre las cuatro bases de datos. Se procedió a la revisión del título y resumen de los artículos para descartar aquellos que no eran de interés para la realización del trabajo puesto que no cumplían criterios de inclusión.

En las publicaciones recuperadas se evaluó el cumplimiento de los criterios de inclusión a partir de la revisión del texto completo.

Todos los artículos restantes cumplieron los criterios de inclusión y se escogieron para llevar a cabo la revisión sistemática de la literatura científica.

### **Proceso de recopilación de datos**

Se elaboró una plantilla de registro de información para recoger los datos de interés de los artículos incluidos para la revisión sistemática.

La plantilla de registro se compuso de seis categorías de información: autor (año) y país, diseño del estudio, objetivo, participantes, variables e instrumentos y principales hallazgos.

## **RESULTADO**

### **Selección de los estudios**

La búsqueda en las bases de datos arrojó un total de 2.349 registros. Se eliminaron 1.440 artículos duplicados, quedando así 909 registros para la revisión por título y resumen.

Tras este cribado, se excluyeron 762 artículos.

De las 147 publicaciones restantes no se pudo obtener el texto completo en 10 de los casos.

Se evaluó la elegibilidad de las 137 publicaciones recuperadas a partir de su

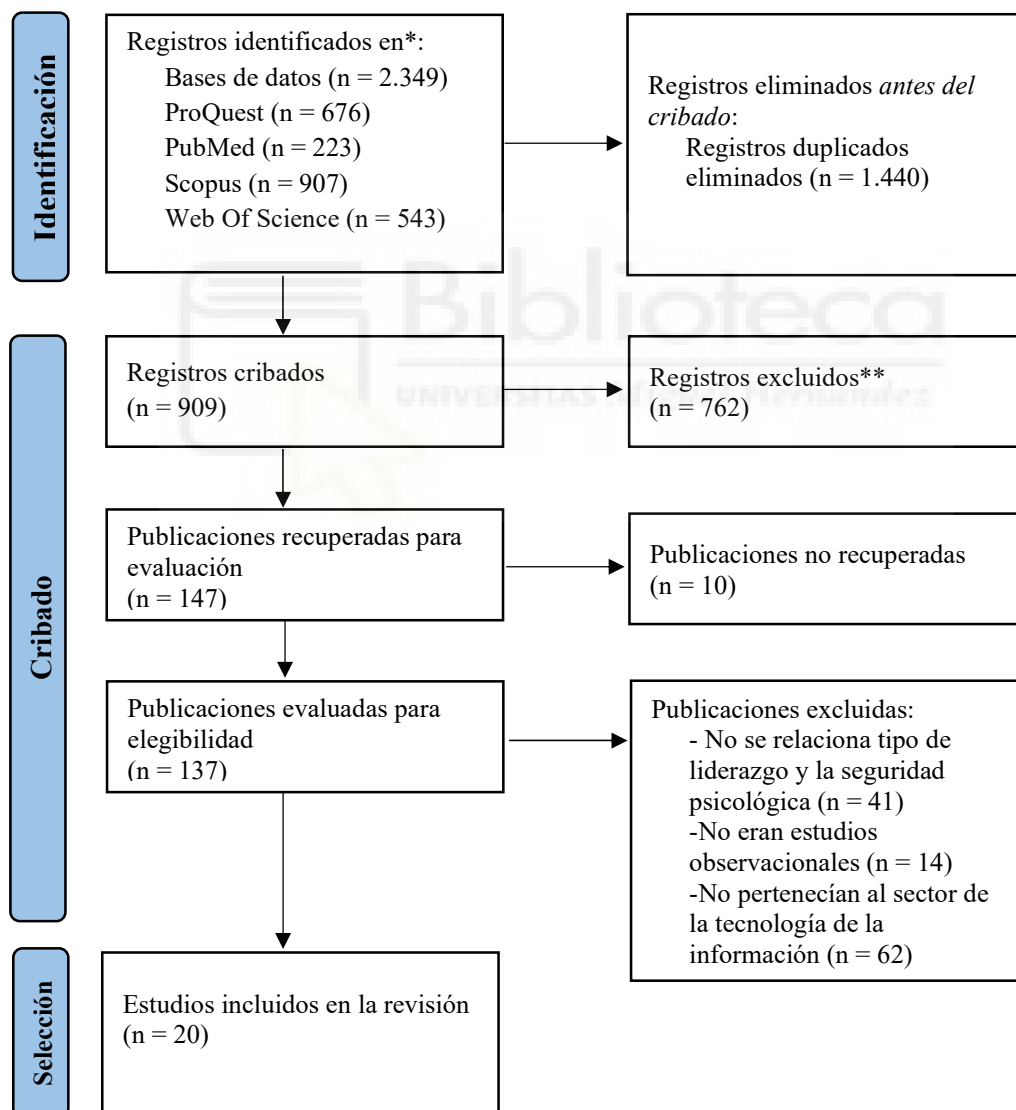
revisión a texto completo.

De estas, 20 publicaciones cumplieron los criterios de inclusión previamente establecidos y fueron incluidas en la revisión sistemática de la literatura científica.

La Figura 1 corresponde al diagrama de flujo PRISMA 2020 para revisiones sistemáticas en el que se representa el proceso de búsqueda, cribado y selección de registros para su inclusión en la revisión.

**Figura 1**

*Diagrama de flujo PRISMA 2020 para revisiones sistemáticas.*





### **Características de los estudios incluidos**

El 60% (n = 12) de los estudios revisados fueron realizados en China, el 25% (n = 5) en de Pakistán y los tres restantes en Taiwán (5%), Corea del Sur (5%) y Estados Unidos (5%).

El 60% (n = 12) de los artículos incluidos en la revisión sistemática fueron publicados en los últimos 5 años (2018-2022), siendo el año más prolífico el 2020 con cuatro publicaciones sobre liderazgo y seguridad psicológica en el sector de la tecnología y la comunicación. El resto de los estudios fueron publicados en 2010 (10%, n = 2), 2013 (5% n = 1), 2015 (10%, n = 2) y 2017 (15%, n = 3).

En el cómputo de estudios incluidos en la revisión, se encuestó a un total de 7.455 empleados y líderes.

Los artículos incluidos en la revisión relacionaban diferentes tipos de liderazgo con la seguridad psicológica de los empleados. Los estilos más estudiados fueron el auténtico (15%, n = 3) y el transformacional (15%, n = 3), seguidos del empresarial (10%, n = 2), inclusivo (10%, n = 2), humilde (10%, n = 2), paradójico (10%, n = 2), ético (5%, n = 1), transformacional (5%, n = 1), intercambio líder-miembro (5%, n = 1), servicios (5%, n = 1) y participativo (5%, n = 1).

De acuerdo con los criterios de inclusión, todos los estudios incluyeron la medida de la variable seguridad psicológica (80%, n = 16) o comportamiento de voz (25%, n = 5). Asimismo, otras variables frecuentemente analizadas en el marco de la relación liderazgo-seguridad psicológica en el sector de la TIC fueron la creatividad (55%, n = 11) y autoeficacia (15%, n = 3).

Los instrumentos más utilizados para medir la seguridad psicológica fueron el de Edmondson (1999) (50%, n = 10) y el de Carmeli (2010) (15%, n = 3). Para medir la autoeficacia creativa se utilizó el instrumento de Tierney y Farmer (2002) (30%, n = 6) y para evaluar los estilos de liderazgo transformacional y auténtico se utilizó el instrumento de Bass y Avolio (1997) (20%, n = 4).

La Tabla 2 recoge la información relevante de cada artículo.

**Tabla 2**

*Estudios que analizan la relación entre estilos de liderazgo y la seguridad psicológica en el sector de la TIC.*

<b>Autor/es (año) País</b>	<b>Diseño del estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Variables e instrumentos</b>	<b>Principales hallazgos</b>
Carmelia et al. (2010) Pakistán	Estudio observacional de corte transversal.	Analizar el efecto del liderazgo inclusivo sobre la creatividad de los empleados en el puesto de trabajo. Explorar la relación entre el liderazgo inclusivo, la seguridad psicológica y la participación de los trabajadores en labores de trabajo creativo.	150 empleados dedicados al crecimiento de productos tecnológicos avanzados en los departamentos de I + D de 8 empresas. De los 150 encuestados, 92% eran mujeres. 64% estaban casados. La edad promedio era de 32,27 años. La antigüedad media en la empresa era de 3,6 años. El 27% poseía estudios de secundaria mientras que el resto contaban con estudios superiores (universitarios, de máster o doctorado).	Para evaluar la <b>seguridad psicológica</b> se usó la escala de 5 ítems de Edmondson (1999). Para medir la <b>participación</b> de los empleados en el <b>trabajo creativo</b> se utilizaron los 4 ítems desarrollados por Tierney et al. (1999). Como <b>variables de control</b> se consideraron la permanencia en la empresa y la edad de los encuestados. El <b>liderazgo inclusivo</b> se evaluó mediante una escala de 9 ítems.	El liderazgo inclusivo, caracterizado por la accesibilidad y la disponibilidad, fomentó la seguridad psicológica y, a su vez, la creatividad de los trabajadores de la empresa.

<b>Autor/es (año) País</b>	<b>Diseño del estudio</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Variables e instrumentos</b>	<b>Principales hallazgos</b>
Chen et al. (2020) China	Estudio observacional de corte transversal.	Analizar cómo el efecto del liderazgo participativo sobre la creatividad de los empleados a través de la mediación secuencial de la seguridad psicológica y el compromiso del proceso creativo.	Se encuestó a 526 empleados-supervisores. El 61,90% de los empleados eran hombres con un promedio de edad de 31,64 años y antigüedad de 5,79 años. El 23,80% tenían una carrera universitaria. El 72,60% de los líderes eran hombres, con una edad media de 38,70 años y una antigüedad en la empresa de 15,61 años.	Para evaluar el <b>liderazgo participativo</b> se utilizó la escala de 6 ítems ( $\alpha = 0,91$ ) desarrollada por Arnold et al. (2000). Para evaluar la <b>seguridad psicológica</b> se utilizó la escala de 7 ítems ( $\alpha = 0,77$ ) de Edmondson (1999). El <b>compromiso con el proceso creativo</b> se evaluó mediante una escala de 11 ítems ( $\alpha = 0,92$ ) de Amabile (1983). La <b>creatividad</b> de los <b>empleados</b> se midió mediante la escala de 13 ítems ( $\alpha = 0,95$ ) de Zhou y George (2001).	El liderazgo participativo se relacionó de forma positiva con el compromiso en los procesos creativos. El liderazgo participativo fomentó la creatividad de los empleados en la empresa. La seguridad psicológica fue un mediador positivo en el vínculo entre el liderazgo participativo y los compromisos del proceso creativo. Además, estuvo directamente relacionada con la creatividad de los empleados.
Detert & Trevino (2010) Estados Unidos y otro país occidental no identificado	Estudio observacional de corte transversal basado en técnicas de investigación cualitativa.	Perfeccionar el conocimiento de los trabajadores a cerca de la influencia del líder en las creencias de estos. Se indaga sobre qué líderes tienen esta influencia y por qué la tienen.	89 entrevistas en una organización multinacional de tecnología. Los trabajadores pertenecían a diferentes niveles en dos unidades de fabricación y dos de I+D.	Se mostró un gráfico simple que representaba el promedio de la variable de hablar en voz alta, entre otras. La entrevista comenzó con una pregunta general: ¿qué piensa sobre estas figuras? A continuación, se realizaron preguntas más específicas que estimularan respuestas en las que involucraban al liderazgo.	Los líderes de múltiples niveles fueron importantes para expresar las percepciones en toda la jerarquía de la empresa. Cuanto menos poder tuvo el supervisor inmediato para abordar los problemas y necesidades de los subordinados, más probable fue que los empleados vieran a los líderes de nivel superior como objetivos de voz importantes.

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
Han et al. (2017) China	Estudio observacional de corte transversal.	Examinar si la conducta transparente de los líderes influye en la creatividad de los empleados.	199 trabajadores y 51 jefes de una empresa de telecomunicaciones en China. El 3, 90% de los empleados trabajan para un supervisor. Entre los 199 empleados encuestados el 24,4% eran mujeres y el 75,6% eran hombres con una edad comprendida entre 25 y los 45 años. El 99% de los trabajadores tenían una licenciatura.	Mediante la escala de 5 ítems ( $\alpha = 0,87$ ) desarrollada por Walumbwa et al. (2008) se midió la <b>transparencia del liderazgo</b> . La <b>seguridad psicológica</b> se midió a través de la escala de 3 ítems ( $\alpha = 0,68$ ) desarrollada por Edmondson (1999). Se evaluó la <b>capacidad para centrar la atención</b> a través de una escala desarrollada por Mayer y Gavin (2005), la cual se componía de 6 ítems ( $\alpha = 0,78$ ). La <b>creatividad</b> de los empleados se cuantificó mediante una escala de 13 ítems ( $\alpha = 0,83$ ) de Zhou y George (2001). Se tuvieron en cuenta <b>otras variables</b> de control como son la edad, el género, el nivel de educación, la motivación intrínseca y la antigüedad en la empresa.	La conducta transparente de los líderes se relacionó de forma positiva con la creatividad de los trabajadores. Por último, la conducta transparente de los líderes intervino de forma positiva en la seguridad psicológica del personal, y esto, a su vez facilitó la capacidad para centrar la atención y la creatividad.
Hu et al. (2018) China	Estudio observacional de corte transversal.	Analizar la influencia del intercambio líder-miembro, la seguridad y el empoderamiento psicológico en el comportamiento del habla y la creación de ideas.	308 participantes. El 59,1% fueron mujeres de una empresa estatal en la industria de las telecomunicaciones que tenían entre 25 y 50 años. El 35,4% había trabajado más de 10 años en esta empresa.	Se evaluó el <b>liderazgo ético</b> mediante un cuestionario de 15 ítems ( $\alpha = 0,98$ ) desarrollado por Resick et al. (2006). La <b>voz</b> de los <b>empleados</b> se midió empleando un cuestionario de 11 ítems ( $\alpha = 0,91$ ) desarrollado por Liang et al. (2012). Se cuantificó el <b>intercambio líder-miembro</b> utilizando la escala LMX-7 ( $\alpha = 0,93$ ) de Scandura y Graen (1984).	El liderazgo ético fomentó el comportamiento de voz de los trabajadores tanto directa como indirectamente. A través de la teoría líder-miembro mejorada, se llega a una mejor sensación de seguridad y empoderamiento psicológicos.

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
				<p>Se midió la <b>seguridad psicológica</b> de los trabajadores utilizando el cuestionario de 4 ítems (<math>\alpha = 0,73</math>) Li y Yan (2007).</p> <p>Se identificó el nivel de <b>empoderamiento psicológico</b> que tenían los trabajadores mediante la escala de 12 ítems (<math>\alpha = 0,88</math>) de Spreitzer (1995).</p>	
Iqbal et al. (2020) Pakistán	Estudio observacional de corte transversal.	Investigar la relación existente entre el liderazgo de servicio y el comportamiento innovador de las personas trabajadoras. Además, se examinó el papel mediador de la seguridad psicológica y la progresividad.	Se encuestaron a 435 personas trabajadoras. El 82% eran hombres. La edad promedio de los trabajadores fue de 25,5 años. El 57% tenían mínimo una carrera universitaria. La antigüedad promedio fue de 3,5 años.	Para evaluar el <b>liderazgo de servicios</b> se utilizó la escala de 7 ítems de Liden et al. (2008). Para medir la <b>seguridad psicológica</b> se utilizó la escala de 3 ítems de Carmeli et al. (2010). Para medir el <b>comportamiento innovador</b> se usó la escala de 6 ítems de Scott y Bruce (1994). Se tuvo en cuenta <b>otras variables</b> de control como la edad, el sexo, la educación y la antigüedad.	El liderazgo de servicios está enlazado de forma directa y positiva con el comportamiento innovador de los trabajadores. La seguridad psicológica y la progresividad intervienen parcialmente en esta relación.
Iqbal et al. (2022) Pakistán	Estudio observacional de corte transversal.	Analizar la relación entre el liderazgo empresarial y el comportamiento innovador de los empleados.	368 empleados de empresas de servicios de tecnología de la información (TI).	Para evaluar el <b>liderazgo empresarial</b> se utilizó la escala de 8 ítems desarrollada por Renko et al. (2015). El <b>compromiso afectivo</b> se evaluó mediante una escala modificada de 6 ítems de Meyer et al. (1993).	El liderazgo empresarial se relacionó de forma positiva con el comportamiento innovador de los empleados. El compromiso afectivo, la autoeficacia creativa y la seguridad psicológica mediaron la relación entre el liderazgo

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
		<p>Analizar los mecanismos mediadores de compromiso afectivo, autoeficacia creativa y la seguridad psicológica en la relación entre el liderazgo y el comportamiento innovador.</p>	<p>El 79% fueron hombres con una media de 25,5 años. El 62% tenían una carrera universitaria y una media de antigüedad laboral de 3,5 de años.</p>	<p>Para valorar la <b>autoeficacia creativa</b> se utilizó la escala de 3 ítems de Tierney y Farmer (2002).            Para medir la <b>seguridad psicológica</b> se escogió la escala de 3 ítems del estudio de Carmeli et al. (2010), quienes modificaron la escala de seguridad psicológica de Edmondson (1999).            El <b>comportamiento innovador</b> se evaluó mediante la escala de 6 ítems de Scott y Bruce (1994).            Por último, se tuvo en cuenta las <b>variables de control</b>: edad, sexo, educación y antigüedad laboral de los empleados.</p>	<p>empresarial y el comportamiento innovador.</p>
Khan et al. (2020) Pakistán	Estudio observacional de corte transversal.	<p>Analizar papel del mediador del empoderamiento y la seguridad psicológica en la relación entre liderazgo inclusivo y el triunfo de proyectos laborales.</p>	<p>328 encuestados. El 67,6% de los subordinados eran hombres y el 32,4% eran mujeres. Los principales rangos de edad fueron: el 29,9% tenían entre 25 y 30 y el 37,8% tenían entre 31 y 35. El resto, de 36 en adelante. (modificado)            Respecto a la experiencia, el 55,8%</p>	<p>Mediante la escala de 9 ítems (<math>\alpha=0,90</math>) desarrollada por Carmeli et al. (2010) se midió el <b>liderazgo inclusivo</b>.            El <b>empoderamiento psicológico</b> se midió a través de la escala de 11 ítems (<math>\alpha = 0,84</math>) desarrollada por Spreitzer (1995).            Se evaluó la <b>seguridad psicológica</b> a través de la escala desarrollada por Carmeli et al. (2010), la cual estaba compuesta por 5 ítems (<math>\alpha = 0,80</math>).            El <b>éxito del proyecto</b> se cuantificó mediante la escala de 14 ítems (<math>\alpha = 0,90</math>) de Aga et al. (2016).</p>	<p>Mediante la utilización de la teoría líder-miembro se detectó que existe una relación positiva entre el liderazgo inclusivo y el éxito del proyecto. Además, se examinaron dos tipos de mecanismos de mediación: seguridad y empoderamiento psicológicos. Asimismo, existió un vínculo positivo entre el liderazgo inclusivo y el éxito del proyecto.</p>

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
Kim et al. (2019) Corea del Sur	Estudio observacional de corte transversal.	Analizar los mecanismos implícitos que promueven la relación entre el liderazgo transformacional y la creatividad a nivel de equipo.	<p>tenía entre 1 y 5 años y el 28,7% tenía entre 6 y 10, el resto, tenían 11 años o más de experiencia.</p> <p>196 supervisores y empleados. El 76% eran hombres. Las edades más destacables fueron 30 años (51,1%) y 40 años (30,1%). El resto, tenían 20 o más de 50 años.</p> <p>De las 196 personas encuestadas el 20,4% eran administrativos, el 34,2% eran mandos intermedios, el 30,6% eran gerentes y 4,6% de las personas pertenecían a equipos.</p> <p>También se tuvo en cuenta la antigüedad: el 56% permanecían entre 5 y 10 años en la empresa, el 32,7% permanecían entre 11 y 20 años y el 10,7% permanecían en la</p>	<p>El <b>liderazgo transformacional</b> se midió a través del cuestionario de liderazgo multifuncional de Bass y Avolio (1994) integrado por 20 ítems (<math>\alpha = 0,97</math>).</p> <p>Se evaluó la <b>seguridad psicológica</b> mediante la escala de 7 ítems (<math>\alpha = 0,56</math>) de Edmondson (1999).</p> <p>Mediante la escala de 4 ítems (<math>\alpha = 0,94</math>) de Tierney et al. (1999) se midió la <b>creatividad individual del trabajador</b>.</p> <p>Se examinó la <b>creatividad del equipo</b> mediante la escala de 4 ítems (<math>\alpha = 0,92</math>) de Shin y Zhou (2007).</p> <p>Se tuvieron en cuenta <b>otras variables</b> de control como la antigüedad y el nivel educativo.</p>	La seguridad psicológica y la creatividad individual de los empleados tuvieron un papel fundamental en el vínculo entre el liderazgo transformacional y la creatividad del equipo.

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
Li et al. (2018) China	Estudio observacional de corte transversal.	Explorara el modo en que el liderazgo humilde interviene en el comportamiento constructivo de voz de los trabajadores hacia el supervisor y los compañeros de trabajo desde una posición basada en la identificación.	empresa entre 21 y más de 26 años en la organización. Se encuestaron a 368 trabajadores. El 57,5% eran hombres, con un promedio de edad de 30,7. El 71,1% de ellos tenían carrera universitaria o estudios superiores. El promedio de antigüedad fue de 5,87 años.	Se midió la <b>humildad del líder</b> a través de una escala de 7 ítems ( $\alpha = 0.92$ ) que fue desarrollada por Owens et al. (2013). Se evaluó la <b>identificación relacional</b> mediante una escala desarrollada por Kark (2001) de 10 ítems ( $\alpha = 0.92$ ). La <b>identificación organizacional</b> se evaluó a través de una escala de 6 ítems ( $\alpha = 0.87$ ) de Mael y Ashforth (1992). La capacidad de <b>hablar en voz alta</b> se midió mediante una escalad de 6 ítems ( $\alpha = 0.80$ ) desarrollada por Van Dyne y LePine (1998). Se evaluó la <b>expresión oral</b> a través de una escala de voz de 9 ítems ( $\alpha = 0.84$ ) de Van Dyne y LePine (1998).	La humildad del líder predijo las conductas de voz de los trabajadores. La identificación relacional del empleado con el supervisor justifica por qué la humildad del líder fomenta la expresión de los empleados.
Li et al. (2020) China	Estudio observacional de corte transversal.	Investigar el mecanismo de influencia del liderazgo paradójico en el comportamiento de voz de los empleados.	268 líderes y trabajadores de diferentes industrias: finanzas, comunicación, manufactura y educación. El 63,3% de los líderes eran hombres.	Se utilizó la escala de <b>liderazgo paradójico</b> desarrollada por Zhang et al. (2015). Estaba compuesta por 22 ítems y 5 dimensiones ( $\alpha = 0.89$ ). Se utilizó la escala de Schwarzer et al. (1997) que contenía 10 ítems ( $\alpha = 0.94$ ) para evaluar la <b>autoeficacia</b> .	El comportamiento de voz prohibitivo y el promocional pueden promoverse a través de la práctica del liderazgo paradójico, con una relación positiva. Existe una consecuencia de forma indirecta del líder paradójico en el comportamiento de la voz de los trabajadores mediante la seguridad psicológica y la autoeficacia.



Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
			<p>El 4,4% tenían entre 18 y 25 años, el 30% tenían entre 26 y 30 años, el 46,7% tenían entre 31 y 40 años, el 12,2% tenían entre 41 y 50 años y el 6,7% tenían más de 50 años.</p> <p>Entre los empleados, el 51,1% eran hombres.</p> <p>El 31% tenían entre 18 y 25 años, el 42,5% tenían entre 26 y 30 años, el 20,1% tenían entre 31 y 40 años, el 6% tenían entre 31 y 40 años y el 0,4% tenían más de 50 años.</p>	<p>Para medir la <b>seguridad psicológica</b> se usó la escala de 5 ítems (<math>\alpha = 0.88</math>) de Liang et al. (2012).</p> <p>El <b>comportamiento de voz</b> de evaluó a través de la escala de 5 ítems (<math>\alpha = 0.92</math>) de Liang et al. (2012).</p> <p>Se utilizó la escala de 5 ítems (<math>\alpha = 0.85</math>) de Liang et al. (2012) para medir el <b>comportamiento de voz prohibitivo</b>.</p> <p>Se usa la escala de enfoque regulatorio diseñada por Zhou et al. (2012). Esta consta de 7 ítems y 2 dimensiones (<math>\alpha = 0.87</math>).</p> <p>Se miden <b>otras variables</b> como la edad, género y años trabajados.</p>	
Liu et al. (2015) China	Estudio observacional de corte transversal.	Identificar los mecanismos por los cuales los líderes auténticos influyen en la denuncia por parte de los empleados de las irregularidades.	<p>597 empleados y 121 supervisores de una empresa de telecomunicaciones.</p> <p>De los empleados, el 81, 4% de los participantes fueron hombres, el 95,3% eran chinos, la antigüedad promedio en la empresa</p>	<p>El <b>liderazgo auténtico</b> se evaluó mediante el cuestionario de 16 ítems (<math>\alpha = 0,84</math>) de Bass y Avolio (1997).</p> <p>Mediante una escala de 7 ítems (<math>\alpha = 0,80</math>) desarrollada por Edmondson (1999) se midió la <b>seguridad psicológica</b> de los empleados.</p> <p>A través de la escala de 5 ítems (<math>\alpha = 0,89</math>) de Shamir et al. (1998) se evaluó la <b>identificación personal</b>.</p>	<p>Los resultados verificaron una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la denuncia de irregularidades por parte de los empleados. Asimismo, la seguridad psicológica jugó un papel positivo en la mediación de esta relación.</p> <p>Se demostró que los líderes auténticos pueden crear un clima de seguridad psicológica para eliminar la barrera psicológica que inhibe las denuncias internas.</p>

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
			<p>fue de 4,5 años y la edad promedio de 27 años. El 90,1% de los supervisores eran hombres con permanencia en la empresa de 9 años y edad promedio de 34 años.</p>	<p>Se utilizó la escala interna de denuncia de irregularidades de 4 ítems (<math>\alpha = 0,93</math>) desarrollada por Park y Blenkinsopp (2009) para calificar el <b>comportamiento de denuncia de irregularidades</b> de los empleados.</p>	
Liu et al. (2017) China	Estudio observacional de corte transversal.	Investigar cuándo y por qué el afecto de los líderes interviene en el comportamiento de la voz de los trabajadores.	45 gerentes de nivel medio y 135 empleados de 5 medianas y pequeñas empresas de tecnología de la información.	<p>Se midió el <b>afecto positivo</b> mediante una escala de 4 ítems (encantado, feliz, alegre y emocionado) (<math>\alpha = 0.93</math>) de Tellegen et al. (1999).</p> <p>Se midió el <b>afecto negativo</b> a través de la escala de 4 ítems (cabreado, angustiado, triste y asustado) (<math>\alpha = 78</math>) de Tellegen et al. (1999).</p> <p>A través de la escala de 3 ítems (<math>\alpha = 0.90</math>) de Liang et al. (2012) se evaluó la seguridad psicológica.</p> <p>Se midió la <b>voz ascendente</b> de los empleados mediante una escala de 3 ítems (<math>\alpha = 0.79</math>) de Van Dyne y LePine (1998).</p> <p>Mediante una escala de 7 ítems (<math>\alpha = 0.85</math>) de Graen y Uhl-Bien (1995) se midió el <b>intercambio líder-miembro</b>.</p> <p>Se tuvieron en cuenta <b>otras variables de control</b> como pueden ser la voz y experiencia afectiva. Estas se midieron</p>	<p>La voz ascendente de los trabajadores es influida por el afecto positivo de los líderes a través de la seguridad psicológica.</p> <p>El afecto negativo de los líderes también se relaciona de forma positiva con la voz pero, asimismo, se relacionó con el afecto negativo de los empleados.</p>

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
Liu y Liao (2013) China	Estudio observacional de corte transversal.	Investigar la relación entre el liderazgo transformacional y los efectos que tiene en los trabajadores la distancia de poder y la distancia estructural.	De 923 participantes (líderes y subordinados) el 76,8% eran hombres. El 73,9% eran chinos y el 20,5% eran australianos.	<p>mediante una escala de 3 ítems de Frese y Fay (2001).</p> <p>Se midió el <b>liderazgo transformacional</b> con la escala de 20 ítems (<math>\alpha = 0.81</math>) sacada del cuestionario de liderazgo multifactorial de Bass y Avolio (1997).</p> <p>A través de la escala de 6 ítems (<math>\alpha = 0.78</math>) de Clugston et al. (2000) se evaluó la <b>distancia de poder</b> a nivel <b>individual</b>.</p> <p>Para examinar la <b>capacidad de expresión</b> de los empleados se utilizó la escala de 9 ítems (<math>\alpha = 0.91</math>) de Liu et al. (2010).</p> <p>Para medir la <b>distancia estructural</b> se midió el tipo de liderazgo: directo o indirecto.</p> <p>Se tuvieron en cuenta <b>otras variables</b> de control como la permanencia del líder en la empresa o el origen étnico del mismo.</p>	<p>Para los líderes y empleados, la distancia de poder tuvo un efecto mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y la forma de expresión de los empleados.</p> <p>Los empleados que ocupaban puestos de trabajo con menos distancia de poder tenían más posibilidad de hablar que aquellos con mayor distancia de poder.</p> <p>La distancia estructural supuso un moderador clave en la relación entre el liderazgo transformacional y la expresión de los trabajadores.</p>
Mehmood et al. (2021) Pakistán	Estudio observacional de corte transversal.	Estudiar el impacto del liderazgo empresarial en la creatividad del equipo mediante la seguridad psicológica y la	70 líderes y 378 miembros del equipo. El 87,6% eran hombres. El 0,5% tenían menos de 20 años de experiencia, el 18,3% tenían entre 21 y 25, el 41% tenía entre 26 y 30	<p>El <b>liderazgo empresarial</b> se evaluó a través de una escala de 8 ítems desarrollada por Renko et al. (2015).</p> <p>Para examinar la <b>creatividad del equipo</b> se utilizó la escala de 8 ítems de Rego et al. (2007).</p>	<p>El liderazgo empresarial influyó de forma positiva en la creatividad del equipo.</p> <p>La interacción de conocimientos y la seguridad psicológica mediaron la relación entre el liderazgo empresarial y la creatividad del equipo.</p>

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
		interacción de conocimientos.	de años de experiencia y el 15,3% tenían más de 10 años en la empresa.	Para medir la <b>seguridad psicológica</b> se utilizó la escala de 7 ítems de Edmondson (1999). El <b>intercambio de conocimientos</b> se midió a través de una escala de 4 ítems desarrollada por Faraj y Sproull (2000). Se tuvo en cuenta otras variables de control: edad, género, educación y experiencia.	
Wang et al. (2018) China	Estudio observacional de corte transversal.	Examinar el rol de la seguridad psicológica y el intercambio de conocimientos en la relación entre el liderazgo humilde y la creatividad de los seguidores.	106 líderes y 328 miembros del equipo. De los 106 líderes de equipo, el 59,5% eran hombres, el 68,6% tenían entre 31 y 50 años y el 72,9% tenían carrera universitaria. De los 328 miembros del equipo, el 47,3% eran hombres, el 80,7% no tenían más de 35 años y el 61,3% tenían carrera universitaria.	A través de la escala de 9 ítems ( $\alpha = 0,88$ ) desarrollada por Owens et al. (2013) se midió el <b>liderazgo humilde</b> . La <b>seguridad psicológica</b> se evaluó mediante la escala de 7 ítems ( $\alpha = 0,76$ ) de Edmondson (1999). Se midió el <b>intercambio de conocimientos</b> a través de la escala de 7 ítems ( $\alpha = 0,78$ ) de Lee (2001). Mediante la escala de 9 ítems ( $\alpha = 0,82$ ) de Tierney et al. (1999) se midió la <b>creatividad</b> . Se tuvieron en cuenta <b>otras variables</b> de control como el género, la edad y el tamaño del equipo.	La seguridad psicológica tuvo un papel fundamental al enlazar la creatividad con el liderazgo humilde. El intercambio de conocimientos en el proceso del liderazgo humilde dio forma a las percepciones compartidas de los empleados sobre su entorno de trabajo seguro.
Xu et al. (2017) Taiwán	Estudio observacional de corte transversal.	Estudiar con más detalle cómo el liderazgo auténtico se relaciona con la creatividad	428 participantes de 66 equipos de ingeniería en organizaciones de los siguientes sectores: telecomunicaciones,	Se examinó la <b>creatividad individual</b> mediante la escala de 9 ítems ( $\alpha = 0,93$ ) de Tierney et al. (1999).	El intercambio líder-miembro y el clima de seguridad psicológica en el equipo intervinieron de forma positiva la relación del liderazgo auténtico y el progreso profesional de los empleados.

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
		individual de sus seguidores.	<p>electrónica, automóviles, tecnología de la información y farmacia.</p> <p>El promedio de empleados en cada sector era de 6,7% y el 24,3% eran mujeres.</p> <p>La edad promedio fue de 30,05 años y la antigüedad que tenían en la empresa era de 8,9 años.</p> <p>Respecto a los supervisores, el 23% eran mujeres con una media de edad de 42 años.</p> <p>El promedio de antigüedad en la empresa era de 11 años y 3 meses.</p>	<p>Se utiliza una escala de 8 ítems (<math>\alpha = 0.76</math>) (autoconciencia), (<math>\alpha = 0.74</math>) (transparencia relacional), (<math>\alpha = 0.76</math>) (perspectiva moral interiorizada) y (<math>\alpha = 0.76</math>) (procesamiento equilibrado) de Walumbwa et al. (2008) para medir el <b>liderazgo auténtico</b>.</p> <p>Para evaluar la <b>calidad LMX</b> se utilizó la escala de 7 ítems (<math>\alpha = 0.92</math>) de Graen y Uhl-Bien (1995).</p> <p>Para medir el <b>clima de seguridad psicológica</b> se utilizó la escala de 7 ítems (<math>\alpha = 0.94</math>) de Edmondson (1999).</p> <p>Se midió la <b>prosperidad en el trabajo</b> a través de la escala de 10 ítems (<math>\alpha = 0.94</math>) de Porath et al. (2012).</p> <p>Se tuvieron en cuenta <b>otras variables</b> de control: edad, género, permanencia en el equipo y el tamaño de este.</p>	Además, se pudo comprobar que la relación indirecta de intercambio líder-miembro con la creatividad de los empleados mediante la progresión en el empleo era más resistente cuando el liderazgo auténtico era mayor.
Xu et al. (2021) China	Estudio observacional de corte transversal.	Investigar los mecanismos psicológicos por los cuales el liderazgo auténtico influye en la conducta de habla y expresión de los	Se encuestaron a 415 empleados. El 56,6% eran hombres, el 33,5% no tenía una carrera universitaria, el 25,9% tenían una carrera universitaria y	Se utilizó el cuestionario de liderazgo auténtico desarrollado por Walumbwa et al. (2008) para medir al <b>liderazgo auténtico</b> ( $\alpha = 0.90$ ). La <b>seguridad psicológica</b> se midió en una escala de 5 ítems ( $\alpha = 0.87$ ) de Liang et al. (2012).	La voz eficaz medió las relaciones entre el liderazgo auténtico y la capacidad de expresión de los trabajadores. La propiedad psicológica de la organización interviene en la relación entre el liderazgo auténtico y la expresión.

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
		empleados. Analizar el papel moderador de la tradición china en los efectos indirectos del liderazgo auténtico.	el 4,1% tenía estudios post grado. La edad promedio era de 31,42 años y el promedio de antigüedad era de 7,74 años.	La <b>propiedad psicológica de la organización</b> se evaluó a través de una escala de 4 ítems ( $\alpha = 0.82$ ) de Chi y Han (2008). Mediante una escala de 7 ítems ( $\alpha = 0.89$ ) de Duan y Wei (2012) se midió la <b>voz eficaz</b> .	La voz eficaz desarrolla el papel mediador más fuerte entre seguridad psicológica, propiedad psicológica de la organización y voz eficaz.
Yang et al. (2021) China	Estudio observacional de corte transversal.	Examinar la relación que existe entre el efecto del comportamiento paradójico del líder en la creatividad del trabajador y el papel mediador de la progresividad y seguridad psicológica en el empleo.	180 trabajadores y 25 líderes. El 56,1% eran hombres. La edad promedio de los trabajadores es de 28 años y la antigüedad de 5 años.	Se evaluó el <b>comportamiento paradójico del líder</b> a través de una escala de 22 ítems ( $\alpha = 0.95$ ) desarrollada por Zhang et al. (2015) La <b>progresión</b> en el <b>empleo</b> se midió mediante una escala de 10 ítems ( $\alpha = 0.92$ ) de Porath et al. (2012). A través de una escala de 5 ítems ( $\alpha = 0.95$ ) de Ning y Jin (2007) se midió la <b>seguridad psicológica</b> . Se tuvieron en cuenta <b>otras variables</b> de control como la edad, género y educación. La <b>creatividad</b> del trabajador se midió a través de una escala de 4 ítems ( $\alpha = 0.95$ ) de Farmer et al. (2003).	El comportamiento paradójico del líder contiene un efecto positivo en la creatividad de las personas trabajadoras.
Zhou & Pan (2015) China	Estudio observacional de corte transversal.	Identificar el efecto mediador del clima de seguridad psicológica en la relación entre el liderazgo transformacional y	342 empleados y 126 supervisores de dos organizaciones de la tecnología de la información. De los 342 empleados 53, 6% eran hombres,	La <b>creatividad</b> se midió a través de la escala de 3 ítems ( $\alpha = 0,75$ ) desarrollada por Oldham y Cummings (1996) Se midió el <b>liderazgo transformacional</b> mediante el Cuestionario Multifuncional de Liderazgo (MLQ 5X forma corta) de	El liderazgo transformacional influyó positivamente sobre clima de seguridad psicológica y el compromiso de los empleados en el proceso creativo. Además, el clima de seguridad psicológica moderó la relación compromiso-creatividad del proceso

Autor/es (año) País	Diseño del estudio	Objetivo	Participantes	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
		<p>el compromiso del proceso creativo. Examinar la influencia que tiene el clima de seguridad psicológica en la relación entre el compromiso por el proceso creativo y la creatividad.</p>	<p>con un promedio de antigüedad de 4,7 años (DT=5,51), una educación de 16 años (DT=1,86) y un promedio de edad de 28 años (DT=5,51).</p>	<p>Bass y Avolio (2004) compuesto por 20 ítems (<math>\alpha = 0,94</math>). Se utilizó la escala de 7 ítems (<math>\alpha = 0,79</math>) de para Edmondson (1999) medir la <b>seguridad psicológica</b>. Para evaluar el <b>compromiso del proceso creativo</b> se escogió la escala de 11 ítems (<math>\alpha = 0,89</math>) de Zhang y Bartol (2010). Para medir la <b>autoeficacia creativa</b> se utilizó la escala de 3 ítems desarrollada por Tierney y Farmer (2002).</p>	<p>creativo de tal manera que la conexión fue más fuerte en los equipos de trabajo con un clima de seguridad psicológica alto.</p>

## **Resultados de la síntesis narrativa**

### **Relación entre liderazgo y seguridad psicológica**

En general, todos los estilos de liderazgo estudiados tendieron a crear un ambiente de trabajo sin miedo al error, pero, el liderazgo participativo, el inclusivo, el auténtico y el ético promovieron, además, un entorno laboral sin temor a las críticas, lo que se asoció a una mayor libertad de los trabajadores para compartir opiniones, ideas y puntos de vista diferentes. De esta forma, los empleados sintieron un alto nivel de seguridad psicológica y se mostraron más receptivos a buscar opiniones, soluciones a problemas e ideas creativas (Chen et al., 2020; Hu et al., 2018; Khan et al., 2020; Xu et al., 2017).

Todos los estilos de liderazgo mencionados anteriormente, junto con el liderazgo humilde, contribuyeron, a través del intercambio líder-miembro, a la creación de un ambiente de trabajo caracterizado por un nivel elevado de seguridad psicológica. Diversos estudios evidenciaron cómo la buena calidad de la relación entre el líder y sus subordinados aumentó de forma significativa la motivación de estos últimos para involucrarse y participar activamente en los procesos organizacionales (Carmelia et al., 2010; Chen et al., 2020; Khan et al., 2020; Wang et al., 2018; Xu et al., 2017).

Además, cabe destacar que el liderazgo participativo, el auténtico y el transformacional fomentaron, a través del respeto y la confianza de los empleados hacia el líder, la seguridad psicológica, lo que hizo que los trabajadores se involucraran y participaran en la toma de decisiones y asumieran riesgos mediante la verbalización de ideas, opiniones o preocupaciones sobre aspectos relacionados con la organización (Chen et al., 2020; Liu et al., 2015; Xu et al., 2017; Zhou & Pan, 2015).

Al igual que Yi et al. (2017) , Wang et al. (2018) remarcó que el intercambio de líder-miembro facilita el proceso por el cual se alcanza un alto grado de seguridad psicológica, ya que, existe un sentimiento de respeto y confianza mutuo.

Por último, otros estilos de liderazgo, como el empresarial, fomentaron mediante la seguridad psicológica, la realización de preguntas críticas entre los empleados (Iqbal et al., 2022).



## **Rol mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y la creatividad**

La confianza y libertad para la expresión directa de ideas, opiniones y preocupaciones que caracteriza a la seguridad psicológica resulta clave en los procesos organizacionales que requieren altas dosis de creatividad como la toma de decisiones y la resolución de problemas complejos. En este sentido, los estudios revisados pusieron de manifiesto el rol mediador de la seguridad psicológica entre diferentes estilos de liderazgo y los resultados creativos. La seguridad psicológica se presenta en estos trabajos como un prerrequisito para la innovación y creatividad en los contextos organizacionales.

Los trabajos revisados describieron el modo particular en el que cada estilo de liderazgo modifica de forma directa la sensación de seguridad psicológica, influyendo de esta manera en la implicación y los resultados de procesos creativos en la empresa (Chen et al., 2020).

El líder participativo, a través del respeto y la confianza, involucró a los empleados en la toma de decisiones organizacionales, haciendo que se sintieran apoyados y responsables de hacer aportaciones creativas. Además, creó un entorno no punitivo frente a la comunicación de puntos de vista diferentes e ideas innovadoras, lo que, a su vez, fomentó la participación y la búsqueda de opiniones en la organización (Chen et al., 2020).

El liderazgo inclusivo con la invitación a los empleados a participar en los procesos de toma de decisiones y las muestras de aprecio y reconocimiento de sus ideas y aportaciones contribuyó al establecimiento de relaciones interpersonales de alta calidad que facilitaron el desarrollo de un ambiente de seguridad psicológica en el que se intercambiaban ideas de forma continua. Una vez los empleados transmitieron sus ideas, el líder demostró la importancia que tenía la retroalimentación sobre el desarrollo, la justicia interaccional y la confianza, para fomentar el comportamiento de voz en el futuro (Carmelia et al., 2010).

En el estudio de Yi et al. (2017), la importancia otorgada por el líder transparente a las relaciones entre líder-miembro se tradujo en un alto nivel de comunicación entre ellos, un comportamiento transparente, el intercambio de información importante como la relativa a los motivos por los que tomaban una u otra decisión, así como en un incremento de los mensajes de retroalimentación. De esta

forma, se fomentó la seguridad psicológica y, como resultado, los empleados se sintieron involucrados con la organización, se atrevieron a desafiar el statu quo y a participar en tareas creativas.

Por su parte, el liderazgo humilde tiende a aceptar sus limitaciones y errores y, a su vez, aprecia las contribuciones y la capacidad de aprendizaje de los empleados, favoreciendo un ambiente de seguridad psicológica en la organización. Gracias al comportamiento del líder humilde se creó un alto nivel de seguridad psicológica, lo que llevó a los empleados a aceptar desafíos interpersonales y generar y expresar sus ideas creativas para desarrollar y crecer tanto ellos como la organización, a partir del intercambio de experiencias, opiniones e información que les permitió discutir los problemas que surgieron en la organización (Wang et al., 2018) .

A través del cuidado, el coaching, el apoyo y la motivación, el liderazgo transformacional, desarrolló el potencial de los empleados, fomentando la autoeficacia y creencias sobre la capacidad para desarrollar tareas creativas. Una vez se alcanzaron altos niveles de seguridad psicológica, los trabajadores se sintieron seguros y cómodos a la hora de expresar sus opiniones, lo que asoció la asunción de riesgos personales y a la realización de conductas proactivas para alcanzar las metas de la organización (Kim et al., 2019).

A través de una visión inspiradora y clara de las oportunidades que se presentaban en la organización y la ausencia de mecanismos punitivos ante el incumplimiento de expectativas por parte de los empleados, el líder empresarial contribuyó a la creación de un clima de seguridad psicológica. De esta forma, fomentó la iniciativa de los empleados a emprender proyectos creativos. Por tanto, se pudo observar cómo la seguridad psicológica medió la relación entre el liderazgo empresarial y la creatividad del equipo (Mehmood et al., 2021).

En la Figura 2 se representa gráficamente el rol mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y la creatividad.

### **Rol mediador entre liderazgo y otras variables de interés**

Los estudios revisados pusieron de manifiesto que, a través de la integridad y la honestidad, el liderazgo auténtico desarrolló la relación de intercambio líder-miembro, fomentando la confianza y el respeto mutuo en las relaciones interpersonales. Además, una buena relación entre el líder y el empleado favoreció el aprendizaje y la motivación intrínseca para realizar tareas creativas, por tanto, existió

progresividad en el trabajo (Xu et al., 2017).

Asimismo, el líder auténtico mediante el desarrollo de la seguridad psicológica promovió los comportamientos éticos de los empleados, es decir, los seguidores asumieron riesgos interpersonales para denunciar irregularidades y malas conductas dentro la organización (Liu et al., 2015).

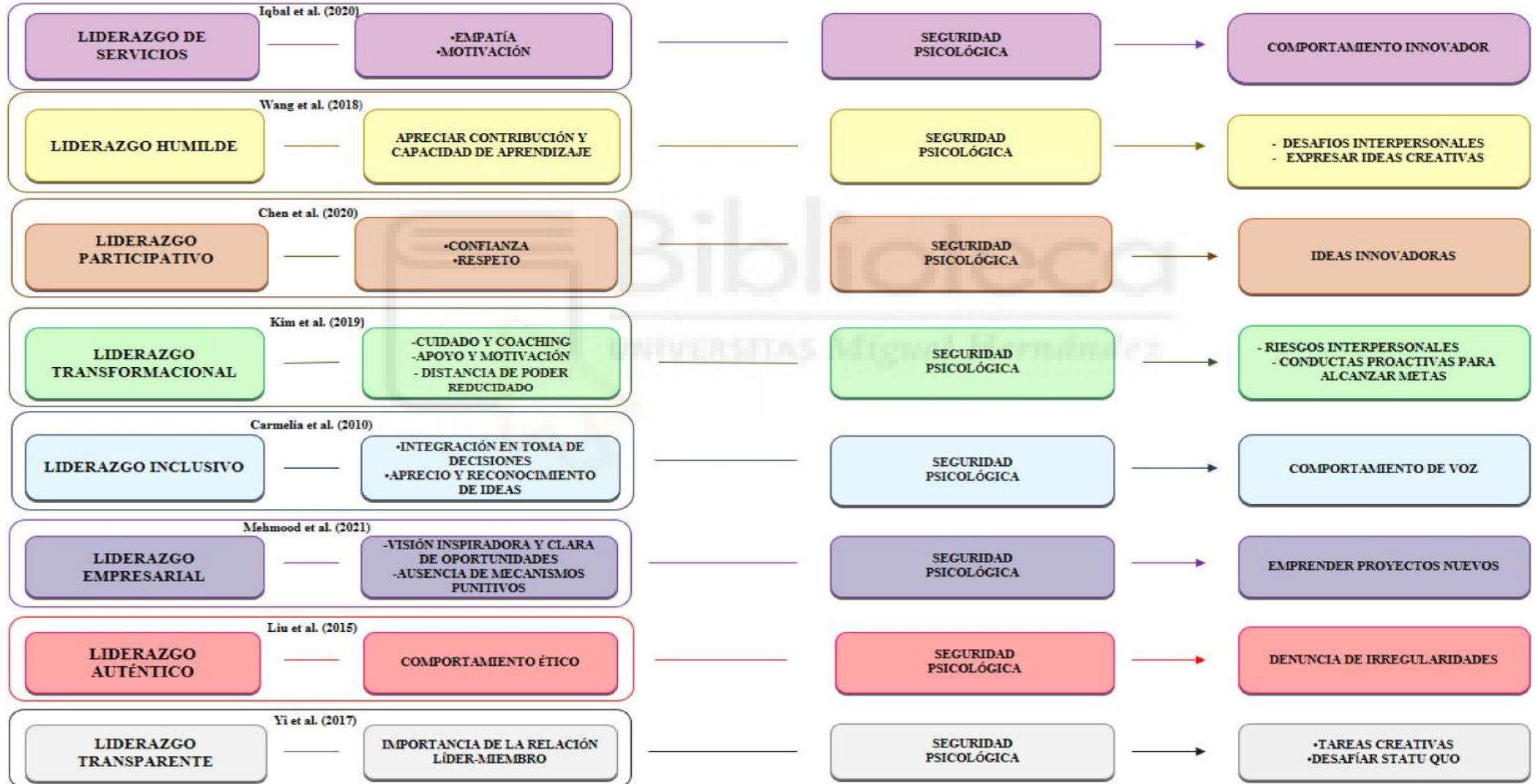
Otros estudios, mencionaron como el líder auténtico a través del interés y la adopción de opiniones de los empleados en tareas diarias influyó significativamente en la seguridad psicológica de estos.

El liderazgo transformacional fomentó la expresión de los empleados cuando existía una distancia de poder reducida entre los puestos de trabajo. Al existir una menor distancia de poder, a los empleados les resultó más sencillo comunicarse con los líderes y se hizo de forma frecuente, lo que a su vez estimuló nuevas formas de trabajar y aumentó las oportunidades de hablar de los empleados. Cuanta menos distancia de poder había entre el líder y el empleado más positiva fue la relación entre ellos (Liu y Liao, 2013).

Existió una relación positiva entre el liderazgo de servicios y el comportamiento innovador, dado que el comportamiento ético del líder, como puedo ser poner en primer lugar a los empleados, ayudarlos a crecer y tener éxito empoderándolos, fomentó la creación e implementación de ideas innovadoras (Iqbal et al., 2020). Además, el líder de servicios mediante la empatía y la motivación para enfrentarse a retos fomentó la seguridad psicológica. El fomento de esta variable mediadora en la organización hizo que se desarrollaran los recursos psicológicos de los empleados que favorecieran un comportamiento innovador (Iqbal et al., 2020).

**Figura 2**

*Representación gráfica del rol mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y la creatividad.*



## DISCUSIÓN

En este estudio se analizó la influencia que tuvo la conducta del líder en la seguridad psicológica de los empleados y, el papel mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y otras variables vinculadas al comportamiento laboral de las personas en el sector de la TIC.

La búsqueda en las diferentes bases de datos ha permitido conocer de forma exhaustiva la relación entre liderazgo y seguridad psicológica, el rol mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y la creatividad y, el rol mediador entre liderazgo y otras variables de interés en el sector de la TIC.

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que los estilos de liderazgo considerados positivos, a través de la seguridad psicológica, fomentan un entorno laboral sin temor a las críticas, lo que se asocia a una mayor libertad de los empleados para compartir ideas y opiniones. Asimismo, a través de una relación de calidad entre líder - miembro, aumentaron la seguridad psicológica de los trabajadores, haciendo que el nivel de participación en los procesos organizacionales crezca. Diferentes estudios sostienen la idea de que la seguridad psicológica, permite que los miembros de la empresa se atrevan a hacer preguntas complejas o a formular planteamientos que desafíen las creencias de la organización o generar alternativas de solución que se alejan de los estándares históricamente aceptados o esperados por la organización (Monroe, 2018).

Algunos estilos de liderazgo, como son el líder participativo y el inclusivo, involucraron a los empleados en la toma de decisiones a través de confianza y respeto, o bien, mediante muestras de aprecio y reconocimiento de ideas. Todo ello favoreció la existencia de la variable de seguridad psicológica, influyendo de esta manera en la implicación y los resultados de procesos creativos en la empresa. Autores como Verdú y López (2012) manifiestan que trabajar en una organización o un equipo, con un estilo de dirección que estimula y apoya la innovación, genera en el individuo la confianza necesaria para centrar sus esfuerzos en incrementar la efectividad de sus innovaciones.

El líder humilde, al igual que el inclusivo, aplica conductas de aprecio y reconocimiento para favorecer un ambiente de seguridad psicológica, de esta forma, los empleados aceptan desafíos interpersonales y generan y expresan ideas creativas.

Otros líderes, como el empresarial, otorgaron importancia a la ausencia de mecanismos punitivos dentro de la organización. Con ello, se consigue un clima de

seguridad psicológica que fomenta la iniciativa de los trabajadores a emprender en proyectos creativos. El estudio de Monroe (2018) explica como lo anterior permite que sus los miembros de la organización se muestren tal cual son y aprovechen todo su potencial para desarrollar un determinado proyecto de innovación.

Por otra parte, estudios analizaron el rol mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y otras variables de interés. Se ha llegado a la conclusión que algunos estilos de liderazgo, como el auténtico, a través del fomento de la seguridad psicológica promueve los comportamientos éticos de los empleados, lo que hace que asuman riesgos interpersonales para denunciar irregularidades y conductas negativas dentro de la organización. Rodríguez (2022) expone que una empresa saludable es aquella en la que las personas sienten que pueden plantear inquietudes y presentar cualquier tipo de ideas sin sufrir por ello repercusiones negativas. Que los demás miembros de la organización no las rechazarán o humillarán por hablar, sugerir nuevas ideas o ser sinceras.

A su vez, el liderazgo transformacional, mediante la disminución de distancia de poder entre él y los empleados, fomentó la seguridad psicológica, dado que resultó más sencillo comunicarse y, hacerlo de forma continua.

### **Implicaciones para la práctica**

Al convivir en un entorno cambiante y en continua evolución, las organizaciones se ven obligadas a innovar y crecer con la finalidad de adquirir la mejor posición estratégica frente a otras organizaciones competidoras dentro del mercado.

Por ello, es imprescindible que exista un alto nivel de seguridad psicológica dentro de la empresa.

Los líderes juegan un papel fundamental en el desarrollo y fomento de seguridad psicológica de los empleados. Gracias a ellos, a través de las conductas estudiadas, como son, la confianza, el respeto, la motivación, la empatía, la integración en la toma de decisiones y la importancia de la relación líder-miembro, entre otras, se puede alcanzar un grado altamente inmejorable de seguridad psicológica en el que los empleados se sientan tan seguros, imprescindibles e importantes que, saquen todo el potencial que tienen para aprovecharlo, intervengan con ideas creativas, puntos de vista diferentes y sepan identificar las posibles problemáticas. Además, la seguridad psicológica no solo tiene un impacto positivo

nivel organizacional, sino que, a nivel individual esta, propicia grandes beneficios, entre los que incluyen, la satisfacción en el puesto de trabajo, la motivación, el compromiso, la autoeficacia, etc.

Crear un clima de seguridad psicológica no es sencillo, se ha de modificar la estructura organizacional, el desarrollo y los métodos de trabajo. Es fundamental que el líder, mediante su comportamiento humilde, promueva la creencia de que el error es parte de la vida organizacional y constituye una oportunidad de mejora, el comportamiento de voz y la participación en la toma de decisiones.

Un alto grado de seguridad psicológica puede ser un factor determinante para el éxito de la organización.

Algunos estudios como el de O'Donovan y McAuliffe (2020), analizan intervenciones exitosas y efectivas que permiten alcanzar un nivel adecuado de seguridad psicológica en el sector de la sanidad.

### **Limitaciones y futuras líneas de trabajo**

La revisión solo incluyó estudios de corte transversal que no permiten establecer relaciones causales entre las variables de interés (liderazgo y seguridad psicológica). Es necesario realizar estudios longitudinales que permitan clarificar la posible existencia de relaciones causales entre los distintos estilos de liderazgo y la seguridad psicológica. Otra limitación de esta revisión es la ausencia de evaluación de la calidad metodológica de los estudios.

Por otro lado, la mayoría de los estudios fueron realizados en países asiáticos, lo que limita la generalización de los resultados a otros continentes. Asimismo, la revisión únicamente se centró en estudios realizados en el sector tecnológico, por lo que sería interesante revisar otros estudios que analicen la relación entre los estilos de liderazgo y la seguridad psicológica en sectores o contextos de diferente naturaleza (educativo, sanitario, financiero, etc.) para comprobar si los hallazgos van en la misma línea de los de esta revisión. Futuros estudios podrían profundizar los estilos de liderazgo o las cualidades y conductas del líder que resultan más eficaces a la hora de promover un clima de seguridad psicológica en la organización.

## **Conclusión**

Mediante la revisión sistemática de la literatura científica se ha evidenciado la influencia de los diferentes estilos de liderazgo en la seguridad psicológica de los empleados, además de acreditar el papel mediador de la seguridad psicológica entre el liderazgo y otras variables vinculadas al comportamiento laboral de las personas.

Los resultados encontrados tras la revisión de los estudios han permitido llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, todos los estilos de liderazgo que se han estudiado (participativo, transformacional, humilde, de servicio, auténtico, ético, transparente, inclusivo, paradójico, emprendedor y empresarial) influyen de forma positiva en la seguridad psicológica de los empleados, pero lo hacen de distinta manera en función de sus cualidades y patrones conductuales.

En segundo lugar, se demuestra que para que exista una organización exitosa, con un buen clima laboral, que esté en continua evolución y tenga una buena posición estratégica frente a otras empresas competidoras del mercado, debe alcanzarse un nivel elevado de seguridad psicológica que contribuya a fomentar entre los empleados el comportamiento de voz.

En tercer lugar, el fomento de la seguridad psicológica por parte de los estilos de liderazgo ha favorecido comportamientos deseables que son beneficiosos para el crecimiento y la mejora de las organizaciones. Los comportamientos laborales más destacables y repetidos en los estudios son la innovación y la creatividad. Asimismo, la seguridad psicológica fomenta otros comportamientos igual de importantes como son: la denuncia de irregularidades dentro de la organización, el afrontamiento de desafíos interpersonales, la actitud proactiva hacia el logro de las metas y el emprendimiento de proyectos nuevos.

En cuarto lugar, del impacto positivo de la seguridad psicológica se manifiesta a todos los niveles, tanto organizacional como individual. De forma colectiva, los empleados aportan comportamientos deseables para la organización y, de forma individual, los trabajadores se sienten motivados, satisfechos y comprometidos.

Por último, sería interesante estudiar en un futuro medidas que incentiven el fomento y desarrollo de la seguridad psicológica dentro de la organización. Estas medidas deberán favorecer tanto al empleador como al empleado. Se trata de buscar un grado de seguridad psicológica que favorezca tanto a la salud mental del empleado como a la economía de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). "Transformational leadership and project success: the mediating role of team-building." *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818.
- Amabile, T. (1983). "The social psychology of creativity: a componential conceptualization." *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357–376.
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership question- naire. *Palo Alto: Mind Garden*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness Through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short). *Redwood City, CA: Mind Garden*.
- Belloch, C. (2015). Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. *Boletín Económico de ICE*, 46(2750).
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2016). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010a). "Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety." *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260, <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>.
- Castro, D., Anseel, F., Kluger, A., Lloyd, K., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere Listening Effect on Creativity and the Mediating Role of Psychological Safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489–502, <https://doi.org/10.1037/aca0000177>.
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020a). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 741–759. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0319>
- Chi, N. W., & Han, T. S. (2008). Exploring the linkages between formal ownership

- and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (4), 691–711.
- Cirera, G. B. R., Fernández, R., & Rubio, J. A. G. M. L. N. C. P. L. (2015). *TRANSPARENCIA Y LIDERAZGO: “¿Qué queremos que nos cuenten?”*
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26, 5–30. <https://doi.org/http://doi.org/bqwrv>
- Detert, J. R., & Trevino, L. K. (2010). Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice. *ORGANIZATION SCIENCE*, 21(1), 249–270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Duan, J., & Wei, Q. (2012). The structure of voice efficacy and its role in the formation mechanism of employee voice behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 44 (7), 972–985.
- Edmondson, A. (1999a). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419–1452. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386>
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). “Coordinating expertise in software development teams.” *Management Science*, 46(12), 1554–1568.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 618–630.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995b). “Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective.” *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Guerra, C. B. C. (2016). EL LIDERAZGO DE SERVICIO Y SU EFECTO TRANSFORMADOR: EL CASO DEL CENTRO DEL MUCHACHO

- TRABAJADOR. *Revista PUCE*, 1390–7719(103), 3–31.  
<https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i103.32>
- Han, Y., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017). How Leaders' Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention. *JOURNAL OF LEADERSHIP & ORGANIZATIONAL STUDIES*, 24(3), 335–344.  
<https://doi.org/10.1177/1548051816670306>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. da, & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32, 32, 135–143.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 9.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 813–827.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173–190.  
<https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0212>
- Kark, R. (2001). “Gender differences in transformational leadership, followers' identifications, and effects on followers' perceptions”. *PhD Thesis, Hebrew University of Jerusalem, Jerusalem*.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020b). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety TT - Inclusive leadership and project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077–1096. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-10-2019-0267>
- Kim, B.-J., Park, S., & Kim, T.-H. (2019). The effect of transformational leadership on team creativity: sequential mediating effect of employee's psychological safety and creativity. *ASIAN JOURNAL OF TECHNOLOGY INNOVATION*,

- 27(1), 90–107. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1587304>
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Inform. Manage.*, 38, 323–335. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00074-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00074-4)
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created ‘Social Climates’. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., & Wang, X. (2018). Leader humility and constructive voice behavior in China: a dual process model. *International Journal of Manpower*, 39(6), 840–854. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2017-0137>
- Li, N., & Yan, J. (2007). The mechanism of how trust climate impacts on individual performance. Title. *Acta Psychol. Sin.*, 39, 1111–1121.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H., & Yan, D. (2020). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Front Psychol*, 11, 537756. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.537756>
- Liang, J., Fahr, C., & Fahr, L. (2012). A two-wave examination of the psychological antecedents of voice behavior. *Academy of Management Journal*, 55, 71–92.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012a). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Acad. Manag. J.*, 55, 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). “Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment.” *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Liu, S., Liao, J., & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 131(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>
- Liu, S. M., & Liao, J. Q. (2013). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SPEAKING UP: POWER DISTANCE AND STRUCTURAL DISTANCE AS MODERATORS. *SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY*, 41(10), 1747–1756. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.10.1747>

- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal*, 60(1), 238–263. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1082>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). “Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification.” *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Mayer, X. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874–888.
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (n.d.). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *PERSONNEL REVIEW*. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0517>
- Melo, N. A. P. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.” *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Monroe, M. G. (2018). *LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA COMO VARIABLE RELEVANTE EN LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN*.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy, M. ; J.-P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336–341.
- Ning, L., & Jin, Y. (2007). The mechanism of how trust climate impacts on individual performance. *Acta Psychologica Sinica*, 39 (6), 1111–1121.
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *Research Article*, 20.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>

- Owens, B. P., Johnson, M. J., & Mitchell, T. R. (2013b). “Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership.” *Organization Science*, *24*, 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior—A survey of South Korean police officers. *Journal of Business Ethics*, *85* (4), 545–556.
- Park, H., Tangirala, S., Hussain, I., & Ekkirala, S. (2022). How and When Managers Reward Employees’ Voice: The Role of Proactivity Attributions. *Journal of Applied Psychology*.
- Pearcea, C. L., Wassenaar, C. L., Yair Berson, C., & Tuval-Mashiach, R. (2019). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Perry-Smith, J. (2006). “Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity.” *Academy of Management Journal*, *49*(1), 85–101.
- Porath, C., Spreitzer, G. M., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012b). “Thriving at work: toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement.” *Journal of Organizational Behavior*, *33*(2), 250–275.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). “Leader self-reported Entrepreneurial emotional intelligence and perceived employee creativity: an exploratory study.” *Creativity and Innovation Management*, *16*(3), 250–264.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. (2004). “Leadership and creativity: understanding leadership from a creative problem-solving perspective.” *Leadership Quarterly*, *15*, 55–77.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015b). “Understanding and measuring entrepreneurial leadership style.” *Journal of Small Business Management*, *53*(1), 54–74.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *J. Bus. Ethics*, *63*,

345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>

- Rodríguez, J. (2022). *La seguridad psicológica en el trabajo, y cómo conseguirla*. Observatorio de RRHH. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/seguridad-psicologica-trabajo-como-conseguirla.html>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader– member exchange status on the effects of a leadership intervention. *J. Appl. Psychol.*, *69*, 428–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *El liderazgo humilde El poder de las relaciones, la apertura y la confianza*.
- Schwarzer, R., Born, A., Iwawaki, S., & Lee, Y. M. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: comparison of the Chinese, Indonesian, Japanese, and Korean versions of the general self-efficacy scale. *Psychologia*, *40*, 1–13.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). “Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace.” *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580–607.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates’ attitudes, unit characteristics, and superiors’ appraisals of leader performance. *Academy Of Management Journal*, *41* (4), 387–409.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational Leadership as a Moderator. *Journal of Applied Psychology*, *92* (6), 1709.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Acad. Manag. J.*, *38*, 1442–1465.
- Tellegen, A., Watson, D., & Clark, L. A. (1999). Further support for a hierarchical model of affect: Reply to Green and Salovey. *Psychological Science*, *10*, 307–309.
- Tierney and Farmer. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, *45*(6), 1137–1148.
- Tierney, P., Farmer, S., & Graen, G. (1999b). “An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships.” *Personnel Psychology*, *52*, 591–620.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002b). “Creative self-efficacy: its potential antecedents

- and relationship to creative performance.” *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999d). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Triviño, J. L. P. (2018). WHISTLEBLOWING Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN EL DEPORTE. *REVISTA EN CULTURA DE LA LEGALIDAD*. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2018.4170>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). “Helping and voice extra-role behavior: evidence of construct and predictive validity”,. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
- Verdú, F. J. P., & López, J. R. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 28(2), 81–98.
- Vidal, R. V. V. (2010). La creatividad: conceptos. Métodos y aplicaciones. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2011.65869636>
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *Research Journal*, 2, 155–162.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. Z. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Xu, B.-D., Zhao, S.-K., Li, C.-R., & Lin, C.-J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 482–498. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0194>
- Xu, Z., Yang, F., & Peng, J. (2021). How does authentic leadership influence employee voice? From the perspective of the theory of planned behavior. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01464-6>
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety.



*CURRENT PSYCHOLOGY*, 40(4), 1911–1922. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>

- Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017). How Leaders' Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 335–344. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/1548051816670306>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: a dual process model. *Leadership Quarterly*, 26, 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.01.002>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y., & Li, X. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58 (2), 538–566.
- Zhou, J., & George, M. (2001b). “When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice.” *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.
- Zhou, Q., Hlrst, G., & Shhipton, H. (2012). Context matters: combined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus–employee creativity relationship. *Journal Organization Behavior*, 33, 894–909. <https://doi.org/doi:10.1002/job.779>
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A Cross-Level Examination of the Process Linking Transformational Leadership and Creativity: The Role of Psychological Safety Climate. *HUMAN PERFORMANCE*, 28(5), 405–424. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021050>