

LIDERAZGO SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Liderazgo como Factor Influyente en el Clima Organizacional

Autor:

Camilo Alfredo Cortes Forero

Monografía de grado

Presentada como requisito para optar el título de Especialista en Desarrollo Humano y
Organizacional

Director:

Hamudy Fabián Quintero De Moya

Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional

Barranquilla

2019

LIDERAZGO SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

“El liderazgo como factor influyente en el clima organizacional”

Camilo Alfredo Cortes Forero

Director:

Hamudy Fabián Quintero De Moya

Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional

Barranquilla

2019

LIDERAZGO SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta monografía la quiero dedicar ante todo a Dios por haber confirmado el sentir de realizar estos estudios, por su guía y por haber facilitado las respuestas para su desarrollo utilizando los medios pertinentes para la realización de este. Por reafirmar su amor para conmigo de tal forma que después de más de 20 años, colocó tanto el querer como el hacer para que con voluntad asumiera el compromiso y así entregando la parte que me corresponde, dar alcance a tan preciado anhelo como lo es la especialización.

A mi familia quien sin dudar manifestó su apoyo incondicional y la certeza de poder alcanzar dicha meta enriqueciendo tanto el área académica como profesional, pero ante todo mi área personal.

A mis amigos quienes con sus palabras de aliento me motivaron a seguir recorriendo ese sendero del área del saber culminando un ciclo por mucho tiempo latente y así experimentar esa agradable vivencia que, se puede retomar estudios formales a pesar de los diferentes roles y condiciones propias de una edad caracterizada por la producción más que por la formación formal.

A mi director de posgrado Juan Félix Cantillo quien me instó y facilitó los recursos para iniciar dichos estudios.

A mi coordinador de monografía Hamudy Fabián Quintero De Moya por su compromiso durante este trabajo y valiosos aportes.

A mis mentores y tutores quienes durante los módulos invirtieron en mi formación compartiendo su conocimiento y experiencia de vida.

A mi universidad por su respaldo, su formación ética y profesional.

LIDERAZGO SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Contenido

Introducción	1
Desarrollo.....	4
Liderazgo.....	4
Clima organizacional.....	10
Liderazgo y clima organizacional.	24
Conclusión	31
Referencias bibliográficas.....	35

LIDERAZGO SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Elementos conceptuales del liderazgo	6
<i>Figura 2.</i> Clases de Clima	14
<i>Figura 3.</i> Niveles de insatisfacción y productividad	17
<i>Figura 4.</i> Factores que intervienen en el clima.....	19
<i>Figura 5.</i> Cadena de causa y efecto del liderazgo en relación con el clima organizacional...	26

LIDERAZGO SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Índice de tablas

Tabla 1 Correlación de liderazgo con satisfacción laboral, clima organizacional y motivación organizacional. 29

Tabla 2 Correlaciones de liderazgo general clima, satisfacción y motivación, moderado por grado de supervisión. 30

Introducción

Desde tiempo remoto el hombre se ha visto en la necesidad de conformar e integrar grupos para conseguir objetivos y metas comunes, puesto que el ser humano está en permanente interacción con su semejantes relacionándose y adaptándose a diversas situaciones y ambientes tanto naturales como organizacionales, los cuales influyen en la actitud, motivación, comunicación, liderazgo y toma de decisiones necesarias en el desarrollo individual como grupal en las organizaciones; en tal sentido el estudio del ambiente laboral denominado clima organizacional favorece el nivel de ejecución de las actividades laborales.

El tema principal de este trabajo es analizar la relación del liderazgo como un factor influyente en el clima organizacional y como el liderazgo influye en la construcción de este.

Como se ha mencionado antes, en la historia se ha evidenciado que los momentos más relevantes y significativos de la humanidad fueron orquestados por personas que con un liderazgo significativo diseñaron y ejecutaron planes que crearon las condiciones favorables caracterizándose estas por un ambiente propicio y necesario para los hechos que marcaron el curso de la historia.

En el marco de los procesos administrativos, la organización es un sistema humano complejo con características propias que solo existen cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual.

En virtud de ello toda empresa define claramente su misión y visión; la misma promueve el ambiente que necesitan los empleados para alcanzar los fines propuestos, para ello requiere de trabajadores comprometidos con los valores organizacionales y con las metas.

Bajo este contexto, las organizaciones están integradas por personas, quienes dedican un alto porcentaje de su tiempo a estas, las mismas se han convertido en el medio para que los trabajadores se desarrollen y alcancen sus objetivos individuales. Se asume que el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con otras personas o grupos, por ello se hace necesaria la integración e interacción de los compañeros de trabajo, para así lograr los objetivos establecidos por la empresa.

De igual forma, el curso de la evolución de una organización depende en gran instancia del liderazgo y de las condiciones socioafectivas de los miembros que la conforman. Es sabido que las personas se comportan de manera diferente, en ocasiones estos comportamientos no son los esperados, su desempeño no es lo que se tiene planeado y aunque bien es cierto una de las razones son los rasgos y temperamentos de los individuos, otra razón para ello también puede ser un clima organizacional disfuncional.

De ahí la importancia del líder de evaluar la situación, realizar un diagnóstico y diseñar un plan de acción cuyo objetivo sea reestructurar y replantear las condiciones para que gracias a un buen clima organizacional se minimice en lo posible dichas características disfuncionales de sus miembros.

Por otra parte, el liderazgo enfrenta el desafío de generar nuevas formas de sentir, pensar y hacer que fomenten las buenas prácticas organizacionales dentro de un contexto funcional en el cual tanto los intereses generales como individuales hagan parte de los logros a alcanzar, todo enmarcado dentro de un clima organizacional adecuado.

Aunado a esto, según Koontz (2012), las empresas se ven comprometidas en proporcionar un eficiente clima organizacional que permita desarrollar y aumentar la capacidad social de

los empleados con respecto a la motivación, remuneración, beneficios, incentivos o recompensas, desarrollo personal y profesional; procurando la satisfacción laboral en el trabajo e impulsando al empleado a dar su máximo rendimiento.

Por otro lado, sostiene Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006) la nueva gerencia ha comprendido, que el ambiente de trabajo tiene cierta influencia sobre la productividad y cumplimiento de objetivos conllevando a la satisfacción laboral.

Sin embargo, esto no está demostrado en forma general puesto que las organizaciones se diferencian unas de otras; lo que satisface a los empleados de una empresa podría no satisfacer a otras personas cuya empresa sea del mismo estilo y servicio.

Es por ello, por lo que toda organización que desee mantenerse en el mercado debe adoptar un mejoramiento continuo de su ambiente de trabajo, esto permite incrementar su productividad y eficiencia, otorgando a sus empleados una mejor condición de trabajo y por consiguiente al cliente en general una atención de calidad.

Tomando en cuenta lo especificado en párrafos anteriores, se aporta que la presente monografía se presenta como una revisión teórica de cómo el liderazgo es un factor promotor del clima organizacional.

Desarrollo

Esta monografía ha sido elaborada con el propósito de discutir la relación del liderazgo como factor influyente en el clima organizacional y cómo el liderazgo influye en la construcción de este; de igual forma analizar las principales temáticas que lo sustentan en el contexto del clima organizacional. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de empresas. Se describe la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional teniendo presente los conceptos de satisfacción, motivación laboral y cultura organizacional, todo ello con el fin de conocer el papel que cumple el liderazgo en el funcionamiento interno de la organización.

El desarrollo de esta monografía se realizará en tres partes:

1. Un análisis teórico del liderazgo.
2. Una revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.
3. El establecimiento de la relación entre ambas variables desde lo teórico.

Liderazgo

Se considera que el liderazgo, según Gómez (2008) consiste en esa capacidad de empuje hacia una actitud proactiva que permita canalizar toda la fuerza creativa de la organización hacia el logro de los objetivos planteados dentro de la misma.

El liderazgo, es una condición que está presente en todo ámbito del ser humano, se hace notar en medio de las circunstancias, es algo característico dentro de un colectivo, siempre se manifiesta de una u otra manera y a escalas diferentes; es decir, entre un grupo puede haber

diferentes tipos de liderazgos, pero sin lugar a duda siempre hay un estilo preponderante que ejerce la mayor influencia.

Por otro lado, García (2011) define el liderazgo como la capacidad de un individuo de influir sobre otros, este mismo autor aporta que existe algunos tipos de liderazgo que viene por los cargos que posean los individuos mientras que otros vienen dados por sus actitudes y características personales.

De acuerdo con lo aportado por García (2011) se puede hacer un complemento tomando en cuenta lo dicho por Lupano y Castro (2008) quienes asocian el liderazgo con procesos de percepción social donde el individuo es visto por otros como un líder.

Este fenómeno social es necesario e indispensable que se ejerza en línea con el objeto misional y acompañado de una serie de estrategias que sirvan como acompañamiento en este proceso, de tal forma que la condición en las cuales se desempeñan los stakeholders de la organización sea pertinente y adecuada en aras de mantener un equilibrio tanto laboral como relacional lo cual viene a conformar el clima organizacional.

A continuación, se presentará una figura realizada por Giraldo y Naranjo (2014) donde se muestran los diferentes elementos que entran en la conceptualización del liderazgo:



Figura 1. Elementos conceptuales del liderazgo. Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).

En la figura se puede observar cómo varios de los elementos antes planteados se encuentran directamente relacionados a la conceptualización del liderazgo. En este sentido se puede considerar que al hablar de liderazgo se habla de influencia, trabajo, seguidores (subordinados o iguales que deciden seguir al líder), creatividad, proyectos y resultados conjuntos, entre otros.

En un estudio de Morán (como se cita en Salguero Barba & García Salguero, 2017) se aporta que “el comportamiento del líder influye entre sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos quienes son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p. 136).

Desde esta perspectiva, el líder tiene una responsabilidad importante en el cumplimiento de los objetivos en cuanto a la manera como orienta, dirige y controla a su personal a cargo y para ello recurre a los diferentes estilos.

Sobre el liderazgo se considera que existen una serie de estilos que determinan la manera en la que este es efectuado, se cita Lewin, Lippit y White (1939) quienes establecieron tres diferentes estilos:

- **El liderazgo autoritario.** El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- **El liderazgo democrático.** Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- **El liderazgo “laissez faire”.** El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Entre los estudios clásicos que buscan identificar las características de los líderes eficaces, sobresale el trabajo de Likert (1961). Este autor encuentra que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

Sin embargo, Watkins (1989) señala que no existe un estilo de liderazgo perfecto pues el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla. De

esta premisa surge el basamento de la llamada teoría de la contingencia, que describe un estilo de liderazgo adecuado, contingente a factores como las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales.

Del mismo modo Terrazas (2015) comenta una serie de valores fundamentales que todo líder debería poseer:

- **Lealtad.** A los principios del equipo y a los personales. La lealtad entendida como la fidelidad a los principios morales personales y a los que se tienen como grupo en conjunto.
- **Responsabilidad.** Consigo mismo y el grupo humano, dado que de este compromiso depende la “vida de muchas personas”.
- **Confiabilidad.** Un líder debe ser creíble: debe inspirar confianza para conducir al grupo humano hacia los objetivos propuestos.
- **Honestidad.** En el manejo de recursos y en el manejo sincero de los conceptos de tal forma que los seguidores puedan notar e imitar la transparencia de estos actos.

Ogliastri, McMillen, Arias, Dávila, Dorfman, Fimmen, y Martínez (1999) consideran que las organizaciones muestran una clara preferencia por líderes orientados a obtener altos resultados de desempeño, integradores de equipos y colaboradores con el grupo, administrativamente competentes y dispuestos a sacrificarse por la organización.

Al igual que se considera que uno de los criterios más importantes para evaluar la gestión de los líderes radica en su capacidad de inspirar a los demás, el tener una clara visión de

futuro, la integridad personal, el ser decisivo, diplomático y modesto, donde el líder autónomo o individualista es considerado como algo contraproducente.

Se considera entonces que líder es aquel que logra conseguir resultados excepcionales, tal como comenta Bass (1985) quien aporta que una de las principales características del liderazgo es lograr un desempeño que supere todas las expectativas; igual que Kousner y Pozner (1987) quienes explicaron que liderazgo es la capacidad de hacer cosas sorprendentes dentro de las organizaciones.

Por otro lado, existe una postura del liderazgo más actual donde figuran los llamados enfoque transformacional y enfoque transaccional, los cuales han sido objeto de estudio durante las dos últimas décadas, siendo consideradas una de las tipologías más aceptadas para clasificar el liderazgo, por su funcionalidad y adaptabilidad a las necesidades organizacionales de la actualidad (Cuadra y Veloso, 2010).

Es conocido que los primeros vestigios de ambos enfoques vienen a partir de la introducción y conceptualización realizada por Burns (1978). Es Bass (1985) quien utiliza los constructos planteados por el anterior autor para formular la llamada teoría del liderazgo transformacional modificando ciertas posturas establecidas.

Ahora bien, es importante aclarar que la diferencia que existe entre el llamado estilo transaccional y uno transformacional radica en lo que los líderes y los seguidores buscan ofrecer a los demás (Pedrajas y Rodríguez, 2001).

Se considera según Cuadra y Veloso (2010) que los líderes transformacionales buscan ofrecer una visión y se enfocan en necesidades internas de orden mayor, mientras que los

líderes transaccionales se focalizan en un adecuado intercambio de recurso enfocado a la eficiencia de la organización.

Se considera que ambos estilos aun teniendo características muy diferentes entre sí, no representan extremos de una misma continuidad (donde un líder tenga ciertas conductas muy altas y otras muy bajas), si no que estas más bien actúan de cierta manera como dos prácticas que se complementan de una manera funcional, donde los buenos líderes deberían hacer uso de las dos de manera equilibrada.

Con el paso de los años han aparecido una variedad de nuevas teorías enfocadas al liderazgo que buscan crear nuevos preceptos y cambiar la manera de estudiar a los líderes dentro de las organizaciones.

Entre estas nuevas propuestas del liderazgo se destacan el liderazgo cuántico; representado según Méndez (2014) por la constante innovación dirigida por el líder dentro de los espacios de autonomía de cada colaborador y el liderazgo de servicio representado por las conductas del liderazgo que busca enfocarse en los colaboradores a través de procesos de gestión y mercadeo interno.

Clima organizacional

Por otra parte, el clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones; es decir, la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que a su vez influye en su actuar” (Ponce Lázaro, y otros, 2014).

Según (Peraza & Remus) como se cita en (Serrano & Portalanza, 2014):

Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable

o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización. (p.118)

El clima organizacional, tiene diferentes acepciones y teóricos que hacen un análisis de este, por lo cual se analizarán algunas líneas teóricas, en este marco de referencia, Litwin y Stinger (1968) citados por Dessler y Valera (2011) señalan que el enfoque más reciente de la descripción del clima organizacional consiste en reconocer su naturaleza, tanto estructural como subjetiva, estos lo definen como los aspectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Para Dessler y Valera (2011) el clima es percibido como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, entre otros.) y las variables de resultado final (rendimiento y satisfacción). El clima organizacional presenta las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja; la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Siguiendo en el ámbito de la definición de clima organizacional, se encuentran las teorías formuladas por Likert (1974) citado por Brunet (2004) quien representa una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación. Esta es llamada también teoría de los sistemas de organización y permite visualizar, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian, así como también permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

La misma afirma que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo, todas las condiciones organizacionales que estos perciben y adicionalmente por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. La relación de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que éste tiene frente a esta, es decir, lo que cuenta es la forma como ven las cosas, no la realidad objetiva.

En este orden de ideas, es posible separar cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también, explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización, las mismas se define de la siguiente manera.

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- Los factores personales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas, y los superiores. Dichos factores se congregan más específicamente en tres (3) tipos de variables que determinan las características propias de una organización.

Según Brunet (2004) estas variables son:

- **Variables Causales:** Constituyen variables independientes que determinan tanto el sentido en que la organización evoluciona, como los resultados que obtiene. Estas variables se distinguen por que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización. En otras palabras, si estas se modifican hace que se transformen las otras variables, entre ellas pueden mencionarse la estructura de la organización y su administración (reglas, decisiones, competencias y actitudes).

- **Variables Intermedias:** Reflejan el estado interno y la salud de una empresa, constituyen los procesos organizacionales. En esta clasificación se encuentran las motivaciones, actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras.
- **Variables Finales:** Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las anteriores y reflejan los resultados obtenidos de la organización, tales como: la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas. Estas constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar una secuencia de criterios compartidos entre los autores mencionados, que sintetizan tanto en la satisfacción del talento humano como en el de la organización en general, dando esto lugar a un margen de estructuración dentro de la interpretación de las sociedades modernas.

Según Davis y colb. (1999) las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determina su comportamiento.

Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo que es la inadaptación laboral. Entendida esta, como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad (Camarena, 2000).

Tipos de climas Organizacionales.

El clima organizacional surge de una serie de características que describen de alguna manera la organización y que la distinguen una de otra; sin embargo, existen algunas polémicas e incluso algunos autores que dividen el tipo de clima. A este respecto, Brunet

(2004) expone que la combinación de las variables mencionadas anteriormente permite determinar dos (2) grandes tipos de clima organizacional o de sistemas.

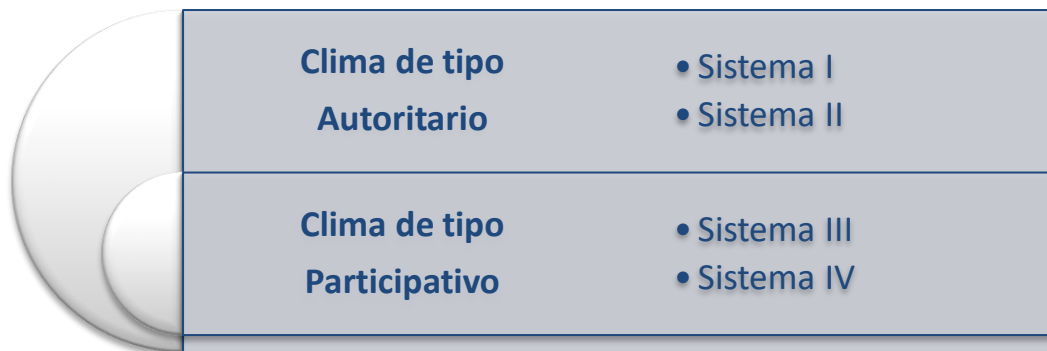


Figura 2. Clases de Clima. Fuente: Brunet (2004).

Clima de Tipo Autoritario:

Sistema I-Autoritarismo Explotador:

Según Brunet (2004) en este tipo de clima organizacional los procesos de control, toma de decisión y objetivos se tomarán en el nivel más alto de la organización; además, las interacciones entre los superiores y subordinados son pocas y establecidas con base en el miedo y la desconfianza.

Generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. En este tipo de clima la comunicación no existe más, que en forma de directrices y de instrucciones específicas por parte de la dirección.

Sistema II-Autoritarismo Paternalista:

Para Brunet (2004) es aquel donde los procesos de control y toma de decisiones se estipulan en la alta gerencia, pero hay una confianza condescendiente con los subordinados por lo cual se delega a los niveles intermedios e inferiores, las interacciones se establecen con condescendencia por parte de los superiores y precaución por parte de los subordinados.

En este tipo de clima las recompensas y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Este tipo de clima puede desarrollarse en una organización informal que no siempre reacciona a los fines de la organización, bajo este, la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados que tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III-Clima Participativo Consultivo:

Seguidamente para Brunet (2004) la dirección dentro de este sistema confía en los empleados, la política y las condiciones se toman en la cima, pero se delega la toma de decisiones más específicamente en los niveles inferiores. Además, la comunicación es descendente, las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan como motivadores; estas tratan de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.

La interacción de tipo superior-subordinado es moderada, existiendo un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan descendentemente con sentimiento de responsabilidad en ambos niveles, este puede desarrollarse en una organización informal, pero puede negarse o resistirse a los fines de la organización; por otra parte, presenta un ambiente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV-Participación en Grupo:

Brunet (2004) en este tipo de clima hace referencia que todos los empleados y personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización y se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

De la misma manera, existe plena confianza en los empleados partiendo de la toma de decisiones en todos los niveles con comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales. Los empleados están motivados por la participación, así como la implicación, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte en los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales frecuentemente son las mismas, en este sentido el clima organizacional tiene una relación directa con el estilo de supervisión o liderazgo impuesto por los supervisores del seguro social.

Factores del clima organizacional

Según Davis y Colb. (1999) las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determina su comportamiento. Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo que es la inadaptación laboral; entendiéndose esta, como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad (Camarena, 2000).

Satisfacción laboral.

Davis y cols. (1999) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”.

Acerca de la satisfacción e insatisfacción, Robbins (1999) hace la siguiente apreciación:

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados la máxima productividad en sus trabajos o tareas, pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa; esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase como

hacen que me pagan, hago que trabajo. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad. (p. 145)

Teniendo en cuenta el texto anteriormente citado se puede observar que, para el autor en los empresarios siempre existe una expectativa de tener empleados que trabajen al máximo, pero con la tendencia de no brindar las condiciones adecuadas que garanticen una satisfacción laboral óptima; creando un círculo de insatisfacción y baja productividad, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

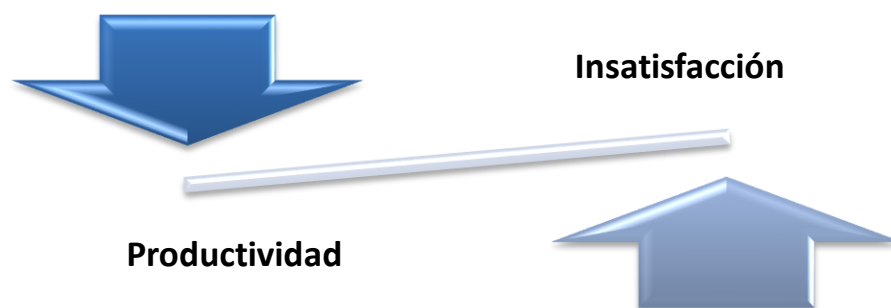


Figura 3. Niveles de insatisfacción y productividad. Fuente: Robbins (1999).

Dentro de los factores que identifican el clima organizacional se encuentran los planteados por Dessler y Valera (2011) quien los clasifica en cinco (5) que a su vez engloban y resumen la gama de elementos que lo constituyen. A continuación, se presenta el cuadro resumen sobre los factores referidos por el autor antes mencionado.

1. **Estructura Organizacional eficiente:** Abarca la estructura formal de las organizaciones en cuanto a sus políticas y responsabilidades, la estructura de la organización en cuanto a si la atmósfera es abierta e informal o formal y a la planeación adecuada dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos.

2. **Autonomía del trabajo:** Este elemento comprende la responsabilidad que posee cada trabajador sobre su trabajo y la facilidad que tiene para realizar el mismo.
3. **Supervisión rigurosa e impersonal:** Se refiere al énfasis que se hace en algunas empresas en la producción, sin tomar en cuenta la retroalimentación comunicacional y la distancia que existe entre el subordinado y su superior.
4. **Ambiente abierto y estimulante:** Referido al deseo de los empleados y directivos de expresar sus opiniones que ayuden a resolver los problemas de la organización y estar abierto al cambio.
5. **Orientación centrada en el empleado:** Este elemento del clima organizacional comprende los grupos informales amistosos y de trabajo, el trato considerado al personal de la empresa, tratar los errores cometidos como una forma de apoyo y aprendizaje. Por último, recompensar equitativamente el trabajo que realiza el personal. En este orden de ideas, el clima organizacional constituye entonces las percepciones que el individuo tiene de la organización donde trabaja y la opinión que se haya tomado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Por otra parte, Brunet (2004) hace alusión a otros factores que intervienen en el clima organizacional, presentado por Halpin y Crofts (1962) estos son:

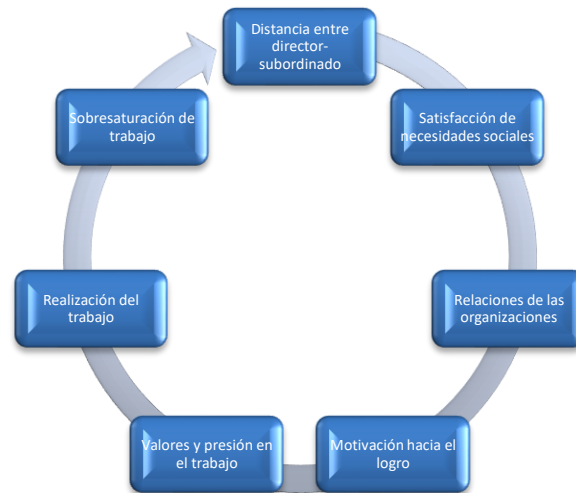


Figura 4. Factores que intervienen en el clima. Fuente: Parra et al. (2018).

Variables del ambiente físico.

Se refiere a las condiciones físicas del trabajo (espacio, instalaciones, ruido, temperatura, máquinas, entre otras). Las características físicas de las organizaciones condicionan las interacciones sociales que ocurren en ellas ya sea facilitándolas u obstaculizándolas; pero también pueden determinar el contenido de estas interacciones (Brebner, Pfeffer, 1982).

Los estímulos físicos juegan un papel importante como símbolos ya que pueden evocar ciertas asociaciones que estimulen ciertas inferencias sobre el ambiente (González, 1999).

Variables Estructurales.

Se refieren a la estructura y tamaño de la organización, estilo de liderazgo, entre otras; es el esquema administrativo de la organización. Las organizaciones son el producto de normas, visiones, ideas y creencias generadas o establecidas por personas. Su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto la calidad de vida de las organizaciones depende de la forma en que la

gerencia organiza y dirige su actividad, en especial la forma en que promueve la acción creativa de su gente (Pérez, Maldonado, Bustamante, 2006). Además, se incluyen las condiciones del espacio físico donde el trabajador ejecuta sus tareas y de los elementos que intervienen en su realización. Toda organización, necesita de una serie de condiciones y de infraestructura física apropiada, una localización geográfica para hacer accesible los servicios de salud a la población de una manera funcional que les permita satisfacer las expectativas de los usuarios internos como externos. Igualmente, las condiciones ambientales físicas y psicosociales, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Asimismo, la estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar (Bujan, 2015).

Variables sociales.

Se definen como aquellas que tienen que ver con la actividad social del individuo tales como compañerismo, conflictos entre personas, áreas, entre otras. A partir de la teoría de la comparación social y el modelo teórico de la similitud – atracción, se puede predecir que la similitud interpersonal facilitará el desarrollo de las percepciones compartidas. Las personas

gustan por contrastar sus creencias con otras similares y se ha comprobado que la similitud de una serie de factores estimula la interacción social (Rada, 2015).

Para Pérez (2004) el ambiente social organizacional puede llegar a ser entendido como un fenómeno socialmente construido, el cual viene como resultado de una serie de interacciones entre el individuo con el grupo y las condiciones de trabajo. Lo anterior explicado trae como consecuencia un significado de las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

Variables Personales.

Se definen como actitudes, motivaciones y expectativas. Son las intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional; en concordancia a su vez como un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes. Para Chiavenato (2009) el clima organizacional se relaciona con el grado de motivación de sus integrantes, de esta forma si la motivación es alta, el clima organizacional sube y por lo tanto se refleja la satisfacción de los integrantes, su estado de ánimo, interés, colaboración, entre otros.

Por el contrario, cuando es baja la motivación, pasa lo mismo con el clima organizacional y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción y ya en extremo por enfrentamientos de carácter frontal. De lo anterior, debemos considerar que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Valores.

Adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Cultura Organizacional.

La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad. Taylor (1971) dio una precisa definición integradora de cultura, “como el todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad” (p. 97).

De igual manera, el término de cultura organizacional fue definido por investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación, se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término. Rodríguez y Bustamante (2019) señalan que cultura organizacional era “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas” (p. 161).

Robbins (2008) afirmó que la cultura organizacional es el “conjunto de conocimientos, creencias, leyes y moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad” (p. 84).

Por otra parte, Chiavenato (1989) y Guizar (2002) describen la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Así mismo, Hernández y Baptista (2008) definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual" (p. 133).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

En este sentido, para Herriegel y Slocum (2008) la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Involucramiento.

Según Davis y Newstrom (2004) es "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias" (p. 91). Chiavenato (2013) y Furnham (2001) mencionan que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleo como factor humano y no como recurso humano.

Tomando en cuenta todos estos factores del clima organizacional mostrados anteriormente, se puede observar como todos estos diferentes elementos vienen como resultado de la gestión de un puesto de liderazgo, el cual se identifica como el motor para el funcionamiento de cualquier empresa, de manera que analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional es imperante para completar los objetivos de este estudio.

Liderazgo y clima organizacional.

De acuerdo con lo anterior, encontramos que la simbiosis presente entre liderazgo y el clima organizacional apunta a la obtención de un bienestar para todos, que sea común y que se dé dentro de la organización (Loaiza, 2017). Esta relación de beneficio mutuo conviene a las partes involucradas (liderazgo-clima organizacional) presentándose como una alternativa para cumplir con los procesos de gestión y dirección de las empresas.

Sin embargo, para la búsqueda de un buen clima organizacional que redunde en la productividad de la empresa y paralelamente aporte a la consecución de las metas personales de sus colaboradores, se hace necesario recurrir a los estilos de liderazgo como un medio para tal fin. Esto se puede comprobar cuando Rodríguez (2014) aporta que teniendo en cuenta la importancia de las personas y el desenvolvimiento de éstas en el ámbito laboral desde la ejecución en el rol empresarial, se hace necesario analizar desde el contexto de liderazgo las implicaciones que un líder puede ocasionar de acuerdo con su estilo y proceder en el ejercicio de direccionar las personas, generando o no un buen clima laboral y por ende una adecuada alineación e interacción entre sus inmediatos colaboradores y demás áreas.

De acuerdo con Ramírez (2013) las diferentes teorías a considerar son: teorías de los rasgos (orientadas a la descripción de las características de personalidad de los líderes), teorías

conductuales (análisis de la conducta del líder y su influencia en sus seguidores), teorías de contingencias y situacionales (estilos de liderazgo adecuados a las situaciones) y, por último, las teorías transformacionales (aspectos vinculados con la transformación de los individuos y las organizaciones).

Sin embargo, basados en autores como Lewin, Lippit y White (1939) podemos ver que no existe un único estilo de liderazgo donde existen líderes autocráticos, democráticos o encaminados al “laissez faire”, esto debido al dinamismo de los procesos de gestión donde la aplicación de estos procesos de liderazgo se basa en su aplicación variable y depende del contexto y las condiciones con lo cual se adopta el estilo más conveniente que contribuya al mantenimiento del clima organizacional deseado (Martínez et al., 2018).

Ahora bien, tal como aportan (Ponce, y otros, 2014) el clima organizacional o laboral, está formado por un grupo de características que conforman a la organización y que a su vez la diferencia de otras; estas características son fluctuantes con el devenir del tiempo e influyen en la conducta de los individuos.

En este mismo orden de ideas, existen autores como Stinger (2001) quien asegura que la manera de actuar del líder tiene efecto directo sobre el clima organizacional, ya que este maneja uno de los elementos más importantes de la psicología humana el cual es la motivación, en este sentido este autor propone una cadena de causa y efecto del liderazgo en relación con el clima organizacional:



Figura 5. Cadena de causa y efecto del liderazgo en relación con el clima organizacional. Fuente: Stinger (2001).

Tomando en cuenta lo explicado anteriormente, se puede ratificar que el clima organizacional es una variable dinámica al igual que el liderazgo y ambas permanecen en constante interacción, una ejerce influencia en la otra donde el clima organizacional sea un resultado de los estilos de manejo por parte del líder.

Del mismo modo, se puede decir que, ante un clima laboral acorde al objeto misional, el liderazgo puede experimentar modificaciones en cuanto a su estilo, es decir, adoptar un estilo más conveniente de acuerdo con la condición presente, un liderazgo cambiante, en este caso existe una relación recíproca del liderazgo y el clima donde uno cambia al otro en diferente medida.

Para lograr que el liderazgo cause un efecto significativo en el clima, según Payeras (2004) se requiere la implementación de un estilo de liderazgo fijo por un determinado tiempo, esto se presenta cuando se busca una alteración del clima laboral existente modificándolo a discreción, buscando la mejor condición que permita la mejor percepción organizacional.

Cabe anotar, que según Botía (2015) la base de un buen liderazgo en cualquier entorno radica en el ejemplo dado por el líder, pues para que este sea seguido requiere dar los primeros pasos, debe iniciar el proceso y de ahí proporcionar un efecto multiplicador en sus colaboradores para que estos a su vez repliquen su comportamiento y cada uno en su rol contribuir hacia el bien común.

Tal como se había explicado en apartados anteriores, la existencia del clima organizacional parte de la percepción subjetiva de los trabajadores y esta determina la manera

en la que estos ejecutarán las tareas dentro del área de trabajo, siendo afectada directamente por la acción o inacción de los cargos directivos de la organización (Serrano & Portalanza, 2014).

Dado que la existencia del clima laboral parte de la subjetividad de los colaboradores y es resultante de la interacción de diferentes variables, uno de ellos es el estilo de liderazgo que se ejerce por los directivos; por lo tanto, el liderazgo refleja su efectividad cuando logra en las personas la influencia requerida para mantener el clima laboral necesario como a su vez poder resignificar las percepciones de las personas que puedan presentar alteraciones que no contribuyan al sano ambiente o en caso extremo perjudicar el existente.

Como ejemplo de esto se aspira y se pretende fomentar el crecimiento y la participación personal, el impulso de la creatividad y el desarrollo de habilidades para beneficio de la persona en su rol diario tanto laboral como relacional.

Es importante citar a Rodríguez (2014) cuando explica que la esencia del liderazgo es el lograr “inspirar”, es el deseo de los individuos por seguir a alguien, ese alguien personificado en un líder que le inspire a tomar acciones.

Entonces se puede decir que el liderazgo trasciende más allá del ámbito organizacional, los resultados de las transformaciones que presentan las personas producto de un buen liderazgo redundan en las demás áreas de esta, no solo lo laboral si no a las demás áreas del ser.

Un buen líder brinda acompañamiento a quienes le rodean y su influencia brinda herramientas e instrumentos que se adhieren a la vida diaria y por lo tanto fortalecen al individuo y en consecuencia el clima organizacional pasa a ser inherente al ser; es decir,

trasciende las barreras laborales y pasa a ser parte integral de la persona convirtiéndose en un estilo de vida.

Un clima positivo, según plantea Parra et al. (2018) es aquel que logra generar un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto.

En concordancia con lo anterior, se puede encuadrar desde tres enfoques diferentes y a su vez complementarios.

El clima organizacional ha sido abordado desde diferentes enfoques teóricos para su definición y descripción:

1. **Enfoque estructuralista u objetivo** (aborda las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas)
2. **Enfoque subjetivo** (concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización)
3. **Enfoque de síntesis o integrado** (retoma los anteriores y plantea los efectos subjetivos percibidos, sobre todo del estilo administrativo de la organización).

Así mismo, considera otros factores ambientales respecto a las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Molina, Pérez & López, 2015).

De lo anterior, podemos agregar que tanto el liderazgo como el clima organizacional son constructos intangibles, no se tocan ni se ven, pero tienen una presencia real que afecta todo lo

que pasa al interior de la organización y a su vez, se ven afectados por lo que sucede dentro de ella.

No obstante, lo que comparten en común el liderazgo como el clima organizacional es que su condición se deriva del carácter psicológico interactuando en lo social; es decir, en las relaciones interpersonales y en la comunicación entre los miembros de una misma organización. Todo en aras de alcanzar los rendimientos pretendidos y con ello dar también alcance a las satisfacciones esperadas por los miembros de la empresa.

Siguiendo esta perspectiva planteada por Molina, Pérez & López (2015) es importante revisar lo aportado por Cuadra y Veloso (2010) quienes establecieron a partir de una serie de instrumentos validados a nivel estadístico para establecer una relación entre las diferentes dimensiones o tipos de liderazgo con diversos elementos como motivación, satisfacción y clima organizacional:

Tabla 1

Correlación de liderazgo con satisfacción laboral, clima y motivación organizacionales.

Dimensión o tipo de liderazgo	Satisfacción laboral	Motivación laboral	Clima organizacional
Consideración	0,53 (a); 46 (b)	0,49 (a); 50(b)	0,67 (a)
Estructura	0,56 (a); 0,22 (b)	0,46 (a); 0,40(b)	0,56 (a)
Liderazgo Transformacional	0,67 (a); 0,58 (b)	0,48(a); 0,53(c)	0,67 (a)
Liderazgo Transaccional	0,48 (a); 0,64 (b)	0,32 (a); 0,59(c)	0,57 (a)
Liderazgo General	0,70 (a)	0,49 (a); 0,53(c)	0,70 (a)

Fuente: Cuadra y Veloso (2010).

Tabla 2

Correlaciones de liderazgo general clima, satisfacción y motivación, moderado por grado de supervisión.

	Clima General	Satisfacción Global	Motivación
Liderazgo General	0,70 (49%)	0,68 (46%)	0,49 (24%)
Supervisión			
Remota	0,62 (39%)	0,57 (32%)	0,33 (11%)
Supervisión			
Estrecha	0,77 (59%)	0,77(59%)	0,66 (44%)
Significación de la diferencia entre las correlaciones para supervisión remota y estrecha	0,03	0,01	0,00

Fuente: Cuadra y Veloso (2010).

Teniendo en cuenta las tablas anteriores, se puede observar que a partir de los resultados obtenidos por Cuadra y Veloso (2010) se encontró una correlación significativa entre las dimensiones o tipos de liderazgo y las diferentes variables dependientes de su estudio, donde el clima organizacional figura como el elemento importante para esta investigación.

Entonces se puede observar que tanto a nivel práctico como a nivel teórico existe una muy alta relación entre el liderazgo y el clima organizacional, donde a partir de la perspectiva en la que se mire se hayan diversas explicaciones de este hecho dentro del área organizacional.

Conclusión

Habiendo culminado el proceso metodológico y teórico de la presente monografía se proponen las siguientes conclusiones:

En primera instancia, el liderazgo es uno de los elementos socioculturales más importantes y trascendentes de la historia, cuyas repercusiones en la forma de vida de los seres humanos son inmedibles aún para los sofisticados procesos de la actualidad, desde una perspectiva sistémica y compleja en donde todo guarda relación, el estilo de dirección afecta en el cómo el delegado hace las cosas e incluso cuánto hace.

Del mismo modo, el liderazgo figura como fenómeno sociocultural, que se considera uno de los elementos más importantes para cualquier empresa, destacando que esta forma parte fundamental del propio proceso administrativo como lo conocemos. Se destaca entonces la importancia que el liderazgo varía según las condiciones y necesidades de la empresa y la sociedad, donde actualmente existe una fuerte inclinación a un liderazgo que vaya más enfocado a los subordinados desde una postura directiva más hacia lo transformacional.

Se considera que todas las empresas requieren contar con buenos líderes en sus diferentes niveles de dirección de manera que estos sirvan de motivadores para los colaboradores en el área de trabajo y que logren responder a las necesidades y objetivos de las empresas alcanzando a ser competitivas en los mercados actuales.

Así mismo, el liderazgo toma forma cuando a través de la puesta en práctica da ejemplo a los colaboradores y estos a su vez se ven beneficiados en su autoconfianza fortaleciendo así su autoestima, llevando no solo al cumplimiento de sus tareas establecidas, si no también a realizar labores más allá de las establecidas.

Por otro lado, entendiendo la complejidad de la variable ambiente de trabajo y su multidimensionalidad, el clima organizacional es un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier empresa, donde si no es tomado en cuenta correctamente puede causar la creación de un ambiente de tensión y baja productividad, por lo que es importante tomar medidas que permitan mantener un clima óptimo para un buen desarrollo organizacional. Los resultados hallados en este estudio, han permitido ver que existe una alta relación entre los estilos de liderazgo y la percepción del clima organizacional donde se refuerzan la relación existente entre ellos y consolida la interacción de los mismos.

El trabajador, es hoy día el capital más importante en una organización, situación por la cual los gerentes se han orientado a la búsqueda de un ambiente laboral sano y propicio para el empleado y su bienestar, para que de esta manera, éste sirva de efecto multiplicador a la consecución de las metas organizacionales. Estas actitudes, son determinadas por las características del puesto de trabajo; asimismo, sobre las percepciones del trabajador con respecto a su desenvolvimiento, sentido de pertenencia, grado de inclusión dentro de la organización y satisfacción laboral.

Se estima que la mayor parte del clima organizacional está determinado por las características, conductas, aptitudes, expectativas de otras personas, estilo de dirección, la realidad sociológica y cultural de la organización.

Entonces, se puede concluir que el clima organizacional es un factor sumamente importante a ser tomado en cuenta por los directivos de todas las organizaciones, pues la buena o mala gestión de esta puede traer como resultado el posterior éxito o fracaso de la organización a raíz de la insatisfacción o satisfacción de los mismos; este se convierte en un

indicador que les permite medir como van en cuanto a bienestar y es un reflejo de la percepción de su colaboradores.

No obstante, se considera que el liderazgo figura como un componente sociocultural el cual es en definitiva un factor influyente en el clima organizacional, su presencia es necesaria y determinante en las organizaciones para direccionar el talento humano y los recursos que las personas tienen dentro de un marco funcional.

El líder es un generador de calidad, es un gestor de procesos para brindar formación a las personas a su alrededor ayudando a construir en ellas las interpretaciones necesarias que construyan el clima organizacional.

De este modo, se concluye que para lograr un clima organizacional que sea positivo es necesario contar con un estilo de liderazgo el cual responda a las necesidades del personal y que sea coherente con los requerimientos de la empresa y el mercado para que de esta manera se pueda crear una armonía entre estos factores para promover así la motivación, eficacia y eficiencia de todos los individuos que intervienen en los procesos de la organización.

De este modo, el estilo de dirección por ser una arista que hace parte del clima organizacional, es fundamental según el estilo de liderazgo del jefe y como este transmita las instrucciones a sus colaboradores podrá generar un efecto determinante en el cómo estos perciben a la organización y que tanto se sienten parte de esta. El desempeño de los dirigentes incide directamente en el éxito de las organizaciones. Por ello, las características y habilidades necesarias para un líder se presentan en las principales teorías del liderazgo y las técnicas de dirección más importantes que le permitan gestionar el clima con mayor empeño.

Desde una postura humanista, se busca que el desarrollo humano y organizacional progresen en forma simultánea, garantizando el bienestar psicosocial y a su vez generando estrategias que redundarán en la sostenibilidad de la organización.

Por último, se recomienda que se continúe generando nuevos estudios dentro del área organizacional enfocados a los nuevos tipos de liderazgo, las teorías del clima organizacional y a la relación entre estos dos; de manera que se logre comprobar en los diferentes contextos la importancia de manejar estos elementos para el logro de los objetivos de cualquier organización.

Referencias bibliográficas

- Botía, A. B. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. Padres y maestros/Journal of Parents and Teachers, (361), 23-27.
- Brunet H. (2004) El Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición Diagnostico y consecuencias. Editorial Trillas. México Chiavenato Idalberto (2009) Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las organizaciones, 2, pp 49
- Burns, J. (1978). "Leadership". Harper & Row. New York. Estados Unidos.
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones. Capítulo 9 235-268
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las organizaciones, 2, pp 49
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano en las organizaciones, 2, pp 49
- Chiavenato, I. (2013). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.
- Covey, S. R. (2005). El Octavo hábito. De la efectividad a la grandeza. México, DF: Paidós empresa. Pp. 25-32.
- Cuadra y Veloso. 2007. "Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral". Revista Universum. Vol. 2 N° 22, pp. 40-56. Julio.
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 18(1), 15-25.

- Davis, K. & Newstrom J. (2004). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Personal*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Díaz Martínez, S. H., Cavazos Arroyo, J. y Domínguez Fuentes, J. (2008). Aproximación a un modelo conceptual de liderazgo de servicio para instituciones educativas de nivel superior en México. Artículo en proceso de publicación.
- Gibson, J., Ivancevich J., Donnelly, J. y Konopaske, R... *Organizaciones*. Duodécima Edición, México: McGraw-Hill (2006).
- Giraldo Gonzalez, D., & Naranjo Agudelo, J. A (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature on legitimate power and greatness*. New York: Paulist press.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1962). *The organizational climate of schools*. United States Office of Education, Department of Health, Education and Welfare. Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.
- Koontz, H. (2012)., *Elementos de Administración*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Kotler, P. (1996). *Mercadotecnia*. México, DF: Pretice Hall.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301

- Loaiza, C. T. (2017). Liderazgo Organizacional y Capital Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22, 5-7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457001>
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Martínez Méndez, R., Muñoz, V., Monserrat, M. A., Muñoz, V., Serafín, J. G., & Martínez Sandoval, R. (2018). Estilos De Liderazgo En Las Pequeñas Empresas Manufactureras (Styles of Leadership in Small Manufacturing Enterprises). *Revista Global de Negocios*, 6(4), 39-50.
- McMinn, T.F. (2001). The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the southwest Baptist convention, *Digital Dissertations*, 3007038.
- Méndez, R. (2014) *Teoría del liderazgo*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.
- Molina Germán, J. O., Pérez Melo, A. Y., & López Hernández, H. M. (2015). Análisi del Liderazgo Transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de Hospedaje. *3 Ciencias*, 149-159. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/analisis-del-liderazgo-transformacional-y-su-influencia-en-el-clima-organizacional-de-las-empresas-de-hospedaje/>
- Parra, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charris, P., & Ramírez, J. (2018). Factores Del Clima Organizacional Existentes En El Área Administrativa En Empresas De Barranquilla. *Revista Espacios*, 39, 21-35.

- Ponce Lázaro, P., Viridiana Pérez Ramírez, S., Cartujano Escobar, S., López Tarango, R., Álvarez Violante, C., & Misael Real Bahena, B. (2014). Liderazgo Femenino y Clima Organizacional, en un Instituto Universitario. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9, 1031. Obtenido de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/94260480/liderazgo-femenino-y-clima-organizacional-en-un-instituto-universitario>
- Rada, C. A. G. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (11), 97-113.
- Ramirez Menedez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15, 11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, DF: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, D. A. C., & Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145-161.
- Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6, 135-149. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351>
- Serrano Orellana, J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5, 117-125. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#bib0305>
- Terrazas Pastor, R. (2015). Liderazgo tridimensional. *Revista Perspectivas*, (35), 7-28.