

**Relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la literatura publicada desde 2000  
hasta 2020**

Ana Isabel Moreno Mejía

Yessica Paola Urrego Espinosa

anamoreno.mejia@gmail.com

yesica\_urrego@hotmail.com

Trabajo de grado para optar al título Especialista en psicología organizacional

Asesor:

Natalia Gómez Cardona

Psicóloga- Mg. en Psicología

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellin

2021

## **Agradecimientos**

A la Universidad de Antioquia por la oportunidad de hacer parte de esta, y guiarnos con satisfacción en este proceso formativo.

A nuestra asesora de tesis, por su apoyo incondicional, paciencia, dedicación y esfuerzo para direccionarnos en este trabajo. A todos los docentes que fueron ejemplo y nos aportaron su conocimiento para crecer personal y profesionalmente.

Finalmente, a nuestras familias por el acompañamiento y sacrificio permanente para así alcanzar nuestros logros.

## **Resumen**

Debido a la importancia que con el tiempo ha recibido la gestión del talento humano y la preocupación por propiciar entornos de trabajo que favorezcan tanto a los empleados como a la organización misma, y teniendo presente que el buen direccionamiento gerencial contribuye a este propósito, el objetivo de esta investigación consiste en explorar los planteamientos que se realizan en la literatura publicada desde 2000 hasta 2020, respecto a la relación entre el liderazgo y el clima organizacional.

La investigación es de corte cualitativo, construida a partir de una revisión bibliográfica o documental y corresponde a un estado del arte, partiendo del rastreo, lectura y análisis de información y cuyo resultado final, es la creación de una recopilación bibliográfica organizada con una descripción detallada del tema.

Existen pocas investigaciones de corte cualitativo que permitan abordar las variables desde lo organizacional y lo académico, evidenciándose la necesidad de profundizar en estas

variables, se identifica que los sectores en los que más se ha estudiado esta relación corresponden al educativo, organizacional y salud.

Permitiendo concluir que el clima organizacional y el liderazgo tienen una relación directa, siendo esta última, la dimensión que más impacto genera en el mismo; se resalta la importancia de comprender y profundizar estas variables teniendo en cuenta son determinantes en los resultados organizacionales.

### **Palabras clave**

- Liderazgo
- Estilos de Liderazgo
- Clima Organizacional
- Dimensiones del Clima

### **Abstract**

As a result of the importance that the management of human talent has received over time and the concern to promote work environments that favor both employees and the organization itself, and bearing in mind that good management direction contributes to this purpose, The objective of this research is to explore the approaches that are made in the literature published from 2000 to 2020, regarding the relationship between leadership and organizational climate.

The research is qualitative, built from a bibliographic or documentary review and corresponds to a state of the art, based on the tracking, reading and analysis of information and whose final result is the creation of an organized bibliographic collection with a detailed description about the topic.

There are few qualitative investigations that allow addressing the variables from an organizational and academic perspective, evidencing the need to deepen these variables, it is identified that the sectors in which this relationship has been studied the most correspond to education, organizational and health.

Allowing to conclude that the organizational climate and leadership have a direct relationship, the latter being the dimension that generates the most impact on it; the importance of understanding and deepening these variables is highlighted, taking into account they are decisive in organizational results.

### **Keywords**

- Leadership
- Leadership styles
- Organizational climate
- Climate Dimensions

### **Planteamiento del problema**

Los estudios sobre clima y liderazgo son un tema de interés desde hace años, las preocupaciones por desarrollar organizaciones más eficaces, que puedan adaptarse a su entorno cada vez más competitivo y con cambios más acelerados, han impulsado la búsqueda de modelos de liderazgo que generen y propicien mejores condiciones para los trabajadores y logren estimular un clima de trabajo favorable.

Autores como Ponce, Perez, Cartujano, López, Álvarez y Real (2014), y Baguer (2006) destacan la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, señalando que el liderazgo se constituye como un factor determinante e influyente en la percepción que tienen los trabajadores acerca del clima.

Baguer (2006), identifica esta incidencia luego de analizarla con otros indicadores que en términos generales se relacionan con los cimientos de un buen clima, como son la satisfacción en el puesto de trabajo, el equilibrio laboral vida personal y las prestaciones de tipo social.

De la misma manera, Méndez (2006), manifiesta que el liderazgo es la variable más determinante para la construcción de un buen clima, partiendo de la definición de este último, como el ambiente de trabajo que es percibido por los trabajadores, con respecto a las condiciones que se desenvuelven al interior de la estructura organizacional, teniendo en cuenta variables como: cooperación, motivación, objetivos, relaciones interpersonales, control y liderazgo.

Por su parte, Payeras (2004), enfoca la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, específicamente en los estilos de liderazgo y la importancia e influencia que tienen sobre la variable clima organizacional, en la medida que este se refiere a las percepciones de los individuos o colaboradores al interior de la organización con respecto a aspectos como la flexibilidad laboral, reconocimiento, comunicación y orgullo de pertenecer.

De acuerdo con lo anterior, se puede precisar que el liderazgo en lo que se refiere a la relación entre personas, puede considerarse como una forma de poder, y comúnmente es definido como la habilidad o capacidad que tiene un individuo de ejercer influencia sobre la conducta de los demás.

El liderazgo visto como fenómeno social está presente en las expresiones grupales de la actividad humana, jugando un papel trascendental en la evolución y por lo mismo en la

perdurabilidad de las organizaciones sociales (Ramirez, 2013); desde que el ser humano vive en sociedad ha existido la relación entre los líderes y los seguidores, de este modo, a medida que la sociedad ha ido evolucionando, lo ha hecho también el liderazgo, con la finalidad de responder a las necesidades y preocupaciones actuales de las organizaciones, buscando su adaptación a los cambios y su crecimiento (Barroso y Salazar, 2010).

Pariente (2010), por su parte, señala, que el liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

Por su parte, en lo que respecta al Clima organizacional Gibson et al. (2001), argumentan que este tiene un enlace con la conducta humana, los procesos y la estructura de la organización y que va más allá de las dimensiones de las personas y grupos, impactando de manera directa en el resultado de la organización; de aquí se infiere que el clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones, en el actuar de las personas.

Así mismo Litwin y Stinger (1968) proponen nueve dimensiones que para ellos repercuten en la generación del clima organizacional: estructura (reglas, procedimientos, niveles jerárquicos), responsabilidad (nivel de autonomía que poseen los trabajadores para realizar sus labores, tipo de supervisión, desafíos, compromiso hacia la consecución de los resultados), recompensa (salario justo e incentivos adicionales que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño), desafío (control sobre el proceso y riesgos asumidos), relaciones (respeto, colaboración, buen trato), cooperación (apoyo oportuno y sentido de equipo), estándares (niveles de rendimiento, exigencias favorables y coherentes), conflictos (manera como los superiores

enfrentan los problemas, identidad (sentido de pertenencia hacia la organización, orgullo de formar parte de ella), influenciando la motivación y el comportamiento de los empleados.

Por su parte Goleman (2005) tomando como base los estudios de McClelland, hace referencia a seis factores clave que influyen en el clima de trabajo de una organización: la flexibilidad o libertad que sienten los trabajadores de innovar sin preocuparse por los trámites burocráticos, su sentido de responsabilidad hacia la organización, el nivel de estándares que fijan las personas, la relación feedback-desempeño-recompensa, la claridad frente a la misión y valores de la organización; y finalmente el nivel de compromiso hacia un propósito común.

Chiavenato define concretamente el clima organizacional como la “cualidad del ambiente organizacional, que se percibe o experimenta por los miembros de la organización”. se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades, lo que quiere decir que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. (2004, p.59).

Finalmente, Likert (1965), sostiene que existen tres grupos de variables que influyen en la percepción del clima organizacional, el primero agrupado por aquellas alusivas a la estructura organizacional y su administración (reglas, decisiones, competencias, actitudes, entre otras), el segundo hace referencia a variables intermediarias que reflejan el estado interno y la salud de la empresa (motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras), y el tercero

descrito como el resultado de la integración de las dos anteriores y que impacta fuertemente a la organización en materia de ganancias, productividad y pérdidas. (Brunet, 2004).

La mayoría de las definiciones conceptualizan al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011).

Múltiples estudios se han realizado destacando la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, la literatura refuerza el hecho de que, aunque el clima se puede ver afectado por diferentes factores uno de los que mayor impacto genera corresponde al liderazgo.

La relación ha sido ampliamente estudiada en sectores como el educativo, empresas públicas y privadas alrededor del mundo, especialmente con estudios de corte cuantitativo aplicando variadas técnicas de medición.

Dentro de estos últimos, se encuentra el estudio de Goleman (2005), en el cual se determinó el efecto que tienen los estilos de liderazgo sobre los diferentes impulsores del clima (flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad, compromiso) y el clima a su vez sobre los resultados de la organización, hallando una correlación directa entre estas variables y unas cifras de impacto entre las mismas.

Martin y Bush (2006), en su texto *Psychological climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad*,

a través del método de las relaciones causales, examinaron los antecedentes y las consecuencias relacionadas con el rendimiento de las ventas orientadas al cliente, incluyendo como variables de estudio: los estilos de liderazgo, el empoderamiento psicológico y los climas



psicológicos de las organizaciones; encontraron evidencias que respaldan las conexiones entre liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral.

Raineri (2006), González, Figueroa, y González (2014) en sus estudios estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile y la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México, demostraron la correlación existente entre las variables liderazgo y clima organizacional.

En el estudio de Raineri (2006) se efectuaron dos mediciones, la primera una encuesta orientada a los líderes en la que se buscaba su autoevaluación y la segunda, una encuesta diseñada para los empleados a su cargo, en ambas se definió como criterio de evaluación los estilos de dirección planteados por Goleman (Exigente, afiliativo, directivo, coercitivo, democrático y formador); para la encuesta de los empleados, adicionalmente se solicitaron sus percepciones acerca de algunas dimensiones del clima laboral (Estructura, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y compromiso), predominantes en su unidad de trabajo; se efectuó un análisis de los resultados de comparaciones múltiples post hoc pareadas con el estimador Bonferroni, entre los promedios de las dimensiones de clima organizacional, para evaluar las diferencias de los promedios de puntajes asignados por los colaboradores a los estilos de gestión de sus supervisores, demostrando que el comportamiento de los administradores, expresado a través de sus estilos de dirección, tiene capacidad predictiva sobre el clima organizacional.

Finalmente, en la investigación realizada por González, Figueroa, y González (2014) se utilizó igualmente el paradigma cuantitativo, con la finalidad de obtener una medición controlada de las variables, se llevó a cabo con un método descriptivo de campo y la investigación fue de tipo no experimental, observando únicamente el comportamiento de las variables sin

manipularlas, aplicaron un instrumento de medición del clima a partir de cuatro dimensiones que lo componen: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, para las cuales definieron subcategorías con el fin de facilitar el análisis y la medición, a partir de este estudio concluyeron que la percepción de un liderazgo que no satisface a los trabajadores, da como consecuencia la insatisfacción de los mismos, y a su vez malos climas del clima organizacional, demostrando así el impacto de la variable liderazgo frente al clima; otro punto a destacar en este estudio es el hecho que el liderazgo también ejerce influencia en otras dimensiones del clima, especialmente en la motivación.

Tanto el concepto del liderazgo como el clima organizacional, han evolucionado a través del tiempo convirtiéndose en variables relevantes que facilitan la gestión en las organizaciones, por lo cual conocer sus dimensiones, características, crecimiento y evolución, orienta el desarrollo de mejores prácticas para el logro de los objetivos organizacionales.

A través de la revisión bibliográfica se identifica que existen pocas investigaciones de corte cualitativo que permitan a través del recorrido histórico, aportar desde lo teórico las bases para abordar estas variables desde lo organizacional y lo académico.

Reconociendo, entonces, la importancia del estudio de esta relación, y entendiendo la necesidad de abordar el tema con una mayor profundidad desde lo teórico, se propone hacer un estado del arte planteando la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en la literatura publicada desde 2000 hasta 2020?

## **Objetivos (General y Específicos)**

### **General**

- Explorar los planteamientos que se realizan en la literatura publicada desde 2000 hasta 2020 respecto a la relación entre el liderazgo y el clima organizacional.

### **Específicos**

- Identificar los campos de aplicación y tipos de estudio en los que se ha estudiado la relación entre el clima organizacional y el liderazgo.
- Explorar los planteamientos propuestos sobre las variables que influyen en la percepción del clima organizacional y de qué manera se relacionan con el liderazgo organizacional.
- Identificar a partir de la literatura, la relación entre los estilos y características del liderazgo con las dimensiones e impulsores del clima organizacional.

### **Justificación**

El conocimiento de cómo se concibe a la organización y cómo las percepciones de los colaboradores impulsan sus comportamientos, son elementos que integran el concepto de clima organizacional, y por lo tanto de gran relevancia dentro del liderazgo, en la medida que este último se constituye como un factor determinante e influyente en la percepción que tienen los trabajadores acerca del clima.

Para Lewin y Stinger citado por Gan y Berbel (2007): "el clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la

organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y relaciones”.

Es por tanto que, los estudios del clima organizacional, se utilizan para analizar las apreciaciones que tienen los empleados de su organización, valiéndose de métodos de recolección de información que suelen hacerse en función de aspectos que identifican a cada organización como sus estilos de liderazgo, en tal sentido el análisis del clima laboral permite identificar y evaluar los puntos relevantes del entorno, para así tomar decisiones estratégicas a partir de la revisión de los resultados.

En respuesta a los retos que deben asumirse en relación al liderazgo, estabilidad y mejoramiento del clima organizacional y dada su importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se hace necesario, contribuir al análisis sobre estos conceptos, brindando un panorama general desde lo teórico, acerca de su relación, consolidando los resultados de investigaciones, tanto cualitativas como cuantitativas, realizadas en los últimos 30 años, ya que a pesar de la existencia de estudios e investigaciones de ambos cortes, se hace necesario ampliar las bases teóricas de los aportes cualitativos, consolidando los avances y hallazgos en relación al tema, y así contrastar los diferentes resultados y aportar nuevos enfoques, tendencias y planteamientos frente al mismo.

Dicho tema resulta relevante en la medida que, si los estudios de clima y liderazgo no son de conocimiento de las organizaciones, podrían presentarse problemas de clima organizacional, líderes poco capacitados o con estilos de liderazgo que no favorecen a los equipos de trabajo ni apuntan al logro de los objetivos organizacionales, afectando los resultados generales de la organización.

De acuerdo con lo anterior, evidenciando que se trata de una realidad organizacional, y que la gestión de estas variables incide en la obtención de los resultados organizacionales, este estudio se convierte en un insumo para la *organización* misma, en la medida que incita el diseño e implementación de nuevas prácticas empresariales. Entender el impacto de la relación de estas variables, les proporcionará a *profesionales de la gestión del talento humano* bases para gestionarlas, apuntando a optimizar los procesos de liderazgo y a generar estrategias para el mejoramiento y monitoreo del clima organizacional; para los *líderes*, se consolida como material de estudio que les permite ampliar su conocimiento y estimular y potenciar sus habilidades y a su vez será de beneficio para *los colaboradores* ya que podrán contar con líderes más capacitados que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral.

Por otra parte, académicamente servirá también de base para estudios posteriores de programas o universidades, aportando contenido teórico para su conocimiento y finalmente se constituye como una fuente para la generación de nuevos enfoques de investigación que redundan en la reflexión de nuevas prácticas, en torno a un tema que es de relevancia tanto para las organizaciones como la academia.

### **Diseño metodológico**

La investigación cualitativa puede definirse como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Taylor y Bogdan (1986) citados por Quecedo y Castaño (2002).

Uno de los tipos de investigación cualitativa corresponde a la investigación documental, esta se constituye como una estrategia cualitativa que combina diversas fuentes tanto primarias como secundarias, y las convierte en el insumo de análisis, en palabras de Galeano (2004) “La revisión documental es una privilegiada técnica para rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y

consultar las fuentes y los documentos que se van a utilizar como materia prima de una investigación. Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias y funcionan como verificadores que soportan la veracidad de la información”.

Basado en lo expuesto anteriormente, la presente monografía se realizó con una metodología de corte cualitativo, construida a partir de una revisión bibliográfica o documental por el tipo de variables que se abordaron, se consultaron diferentes bases de datos académicas, incluyendo trabajos de posgrado, artículos de revistas científicas, artículos de periódicos y libros publicados, todos estos desde 2000 hasta la fecha, acerca del liderazgo, el clima organizacional y la relación entre ambos fenómenos

El enfoque metodológico de esta investigación corresponde a un estado del arte, en la medida que parte de una revisión teórica, rastreo de información, lectura y análisis de la misma y que su resultado final, es la creación de una recopilación bibliográfica organizada con una descripción detallada del tema, correspondiendo de esta forma a la definición propia del concepto y que hace referencia a un tipo de evaluación descriptiva, seria y consistente, que busca sistematizar los trabajos abordados dentro de un área determinada, luego de realizar una revisión de fuentes y documentos. (Bojacá, 2004, p.193).

En aras de tener una comprensión integral de la información, se hace necesario explicar un poco en qué consisten las categorías de análisis de esta investigación:

- Antecedentes de la relación entre el liderazgo y el clima organizacional: para este estudio en particular se le atribuye a esta categoría al conjunto de trabajos, tesis de posgrados, investigaciones y artículos previos realizados, revisados y seleccionados sobre la relación entre las variables liderazgo y clima, áreas de estudio, contextos y sectores.

- Estilos de liderazgo: clasificación de los estilos de los tipos de gestión o características que tiene un líder para influir en su equipo de trabajo al interior de la organización.
- Características de un líder: grupo de características generales propias de un líder, como rasgos de personalidad, virtudes, habilidades y capacidades.
- Relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones del clima organizacional: revisión de los diferentes artículos y fuentes de investigación sobre la relación o impacto de los diferentes estilos del liderazgo y el clima organizacional.

Finalmente, para la estructuración del diseño metodológico, se inició en un primer momento con la exploración y revisión de artículos y documentos que sirvieran como antecedentes de los temas de investigación, dentro de esta búsqueda también se encontraron estudios que describieron el estado actual de los conceptos liderazgo, clima organizacional y su relación; se acudió a fuentes de información como google académico, repositorios de universidades como la Universidad de Granada en España, Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador, eligiendo trabajos de posgrado por su rigurosidad académica y pertinencia con el tema de investigación, entre otras; bases de datos como sciencedirect, redalyc, google scholar y dialnet. utilizando como criterios de búsqueda palabras como liderazgo, clima, líder, influencia/impacto/relación del liderazgo sobre el clima y viceversa, con los resultados se consolidó una matriz de análisis de revisión documental en el programa excel como instrumento base, se enumeraron los artículos con su respectiva fuente de información clasificándolos en 8 diferentes categorías según el contenido de cada investigación, identificando que algunas aplicaban a varias categorías.

Posteriormente, se seleccionaron los elementos relevantes de cada uno de los estudios, presentando una descripción y análisis de forma coherente y lógica de la información relacionada

con las diferentes categorías expuestas, detallando las mismas en el contexto histórico definido para la investigación.

### **Marco teórico o referente conceptual**

- Antecedentes del clima organizacional.
- Definición del concepto de clima organizacional.
- Tipos de clima organizacional.
- Dimensiones del clima organizacional.
- Antecedentes del liderazgo.
- Definición del concepto de liderazgo.
- Teorías del liderazgo.

### **Antecedentes del clima organizacional**

Los orígenes de los estudios sobre clima organizacional se centran en las investigaciones de Lewin y sus colaboradores acerca de climas sociales, precediendo al estudio de la cultura en alrededor de 25 años o más. (Alcover, 2005), sin embargo, según Silva Vasquez (1996), no se tiene definido con exactitud el momento en el que se empezó a investigar sobre el tema, pero puede enmarcarse en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones.

Esta disciplina permitió el crecimiento del estudio del mismo, ampliando la cobertura de su análisis en variables como las motivaciones, los valores y las relaciones interpersonales que se presentaban al interior de las organizaciones.

A continuación, se describen algunos autores que realizaron estudios respecto al concepto clima organizacional,



Kurt Lewin *et al.* (1939), realizaron unos experimentos con unos grupos de niños, con la finalidad de analizar su comportamiento frente a las actividades que estaban realizando, teniendo en cuenta el clima que se establecía en cada uno de los grupos, clima que dependería de los estilos de liderazgo que fueran aplicados, que para este análisis se utilizaron los siguientes: autocrático, liberar y democrático; con este análisis los investigadores utilizaron los términos “atmósfera social” y “clima social” para hacer referencia a los sentimientos, las actitudes y los procesos sociales que se dieron en dichos grupos durante la aplicación del experimento; la concepción de estos autores es que el clima social está representado por el entorno social, por el tipo de contexto y las características del mismo, lo que permite comprender lo que ocurre en los diferentes sistemas sociales.

Uno de los principales sucesores de los trabajos de Lewin fue el educador y psicólogo organizacional Rensis Likert (1961), sus dos fundamentales aportaciones al análisis del clima laboral, fueron la creación de una escala de medición de actitudes y el desarrollo de un sistema de dirección cuyo fundamento fueron los cuatro estilos de liderazgo, estos citados por Chiavenato (2006), que corresponden a: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo.

Los estudios e investigaciones realizados sobre el concepto clima organizacional, han sido específicamente orientados en el sector empresarial y educativo, dando un foco en la relación de la variable clima con otras variables como el *desempeño*, como es el caso de la investigación realizada por Cubillos, Velásquez y Reyes (2014), *Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado*, en el que se realizó un análisis de las evaluaciones de clima organizacional y de desempeño,

determinando los aspectos que afectaban en mayor medida los resultados y proponiendo un plan de mejora e intervención integrado que propiciara el tratamiento de los hallazgos identificados.

Otra variable de análisis en relación al clima organizacional corresponde a la satisfacción laboral, son varios los estudios que centran su objetivo en el entendimiento e impacto de la variable clima sobre la satisfacción general de los colaboradores, uno de estos realizado por Pedraza (2018), *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*, en el cual se identifican los factores determinantes de ambos constructos, para así entender las relaciones entre estas unidades de análisis y de este modo impactar nuevas prácticas que contribuyan e incidan en la satisfacción de los colaboradores.

Ratificando la relación entre el clima y el liderazgo es de resaltar que también se han identificado variedad de estudios que enfocan estas variables de análisis, específicamente en lo que concierne a su impacto sobre el desempeño, como se evidencia en la tesis presentada por Espinoza (2016), *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte*, cuyo enfoque y propósito se orientó a determinar si el clima organizacional y el liderazgo eran predictores del desempeño.

### **Definición del concepto de clima organizacional**

El concepto de clima organizacional se ha formulado y desarrollado a partir de los años sesenta, introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman; es posible que como consecuencia de que su estudio sea tan reciente no se tenga una definición generalizada del término, las descripciones acerca del mismo varían desde factores organizacionales como son la estructura, las políticas de la organización y la claridad de los objetivos, hasta atributos percibidos como son el apoyo y la cordialidad, los primeros componentes de corte objetivo y los segundos subjetivo.

Furnham (2001) hace una revisión del concepto de clima organizacional en orden cronológico; tomando como base esta revisión, se adicionan también los conceptos que no fueron abordados en su investigación haciendo una actualización sobre las definiciones, la cual puede observarse a continuación:

**Tabla 1.** Definiciones clima organizacional

<b>Autores</b>	<b>Contexto</b>	<b>Definición</b>
Halpin y Croft	(1963)	Se refiere a la opinión que los empleados forman de la organización.
Forehand y Gilmer	(1964)	Conjunto de características que representan a una organización, la distinguen de otras, son perdurables de alguna manera en el tiempo e influyen el comportamiento de las personas que lo forman.
Litwin y Stringer	(1968)	Sistema de características percibidas del ambiente de trabajo que influyen la motivación y el comportamiento de las personas.
Tagiuri	(1968)	Corresponde a una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influye en su conducta.
Parce	(1968)	Patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de una institución que es percibido por los miembros e influye directamente en sus actitudes.
Findlater y Margulies	(1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell <i>et al.</i>	(1970)	Conjunto de expectativas y actitudes que describen: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Las características estáticas de la organización</li> <li>● El comportamiento</li> <li>● Los resultados</li> <li>● Las contingencias de resultados-resultados</li> </ul>
Schneider y Hall	(1972)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones	(1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider	(1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.

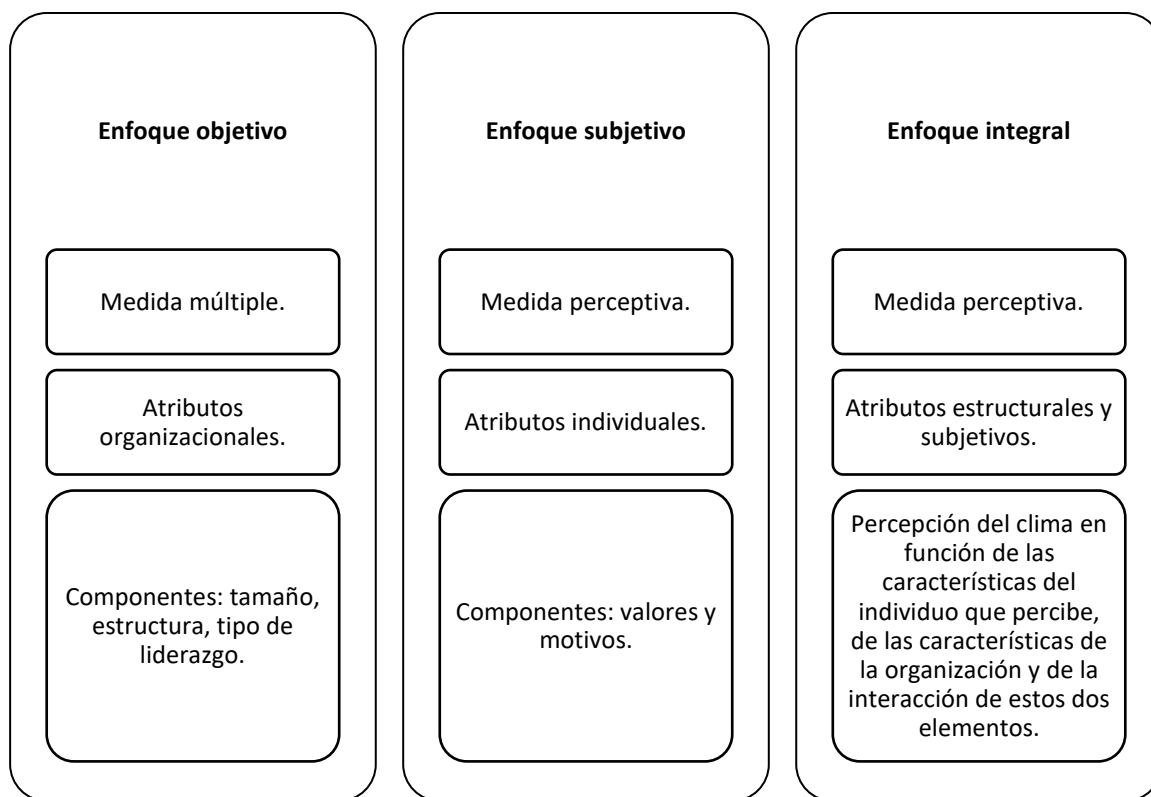
Payne <i>et al.</i>	(1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James <i>et al.</i>	(1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Joyce y Slocum	(1979)	Los climas son: perceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos, sin acciones.
James y Sell	(1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximo, expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto, un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers	(1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick	(1985)	Término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.
Schneider	(1985)	“Una descripción del ambiente de la organización, que tiende ser representado de manera estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo, con el grupo y con la propia organización”.
Chiavenato	(1990)	Medio interno y atmósfera de una organización, influenciados por factores como las políticas, reglamentos, estilos de liderazgo, entre otros.
Payne	(1990)	“Es un concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre las personas de un sistema social, el cual puede ser medido desde el aspecto operativo por medio de las perspectivas de las personas de ese sistema o mediante observación”.
Slater y Narver	(1995)	“Describe la forma en que la organización operacionaliza su cultura, estructura y procesos para facilitar el logro de los comportamientos deseados”.
González-Roma, <i>et al.</i>	(1996)	Conjunto de percepciones que tienen los miembros de una organización frente a la misma.
Kaplan y Norton	(2004)	Percepciones compartidas acerca de las prácticas, políticas y procedimientos de la empresa, tanto formales como informales.
Alcover	(2005)	Percepciones individuales compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor.
Rosseau	(2006)	Percepción de la práctica organizativa comunicada por las

		personas que trabajan en un lugar.
Llaneza	(2007)	Hace referencia a la valoración de los elementos que componen la cultura de una empresa en un momento determinado y definido por los colaboradores; relacionado con la percepción de los mismos influenciada por características personales y organizacionales.
García	(2009)	Puede definirse a partir de dos enfoques: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estructural: características permanentes que describen a una organización y que influyen en el comportamiento de las personas.</li> <li>● Subjetivo: opinión que un empleado se forma acerca de la organización.</li> </ul>
Segredo	(2011)	Interacción entre características personales y organizacionales.
Alcalá	(2011)	Percepciones compartidas entre los miembros de la organización sobre los elementos de la misma, como son políticas, procesos, entre otros.
Patlán, Martínez y Hernández	(2012)	Esquemas cognoscitivos y percepciones globales de los trabajadores acerca de las características de una organización.
Morales y Tirapé	(2013)	Percepciones individuales frente al ambiente de trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia.

Góngora *et al.*, (2016) en su texto *Propuesta Metodológica para el análisis del clima organizacional*, después de realizar un análisis de la teoría sobre las variables que componen el clima organizacional, identifica o agrupa la investigación de este constructo en tres enfoques:

**Figura 1.** Enfoques del clima organizacional



**Fuente:** Elaboración propia.

A partir de los planteamientos expuestos anteriormente puede considerarse que el clima organizacional describe una organización, la diferencia de otras (agrupando variables como las prácticas, políticas y particularidades de la misma) e influye en el comportamiento de las personas que la integran, en las relaciones, las creencias, actitudes, entre otras.

### Tipos de clima organizacional

**Tabla 2.** Tipos de clima organizacional según Likert (1974, citado por Brunet, 1987)

Tipos	Sistemas	Descripción
Clima de tipo autoritario	Sistema I: Explotador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los directivos toman todas las decisiones y no confían en los empleados.</li> </ul>
	Sistema II: Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas decisiones pueden ser tomadas por los rangos inferiores</li> <li>Existe poco trabajo en equipo y poca</li> </ul>

		influencia ascendente <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hay poca comunicación</li> </ul>
Clima de tipo participativo	Sistema III: Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relaciones de confianza entre los directivos y los empleados.</li> <li>● Los subordinados toman decisiones específicas en su nivel.</li> <li>● La comunicación es de tipo descendente y algunos casos ascendente y lateral.</li> <li>● Las actitudes de los empleados son generalmente favorables y se sienten responsables de lo que hacen.</li> </ul>
	Sistema IV: Participación en grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe plena confianza en los empleados.</li> <li>● La toma de decisiones está diseminada por lo que ocurre en todos los niveles de la organización.</li> <li>● La comunicación es ascendente-descendente y lateral.</li> <li>● Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia tomando como referencia a Brunet (1987) El clima de trabajo en las organizaciones (p. 35).

### Dimensiones del clima organizacional

Varios autores han buscado identificar los elementos, componentes, o más propiamente las dimensiones que conforman el constructo clima organizacional. Silva (1996) presenta 25 conjuntos de dimensiones determinadas en múltiples estudios. Brunet (2004) por su parte, presenta 12 grupos de dimensiones que se habían identificado y planteado por varios autores.

A continuación, se presentan algunos grupos de dimensiones propuestas por diferentes autores de forma cronológica con la finalidad de entender si es posible llegar a un núcleo de dimensiones en común, se construye tomando como base el trabajo de Roseane Patricia de Araujo y complementando con la visión de otros autores que no fueron abordados.

**Tabla 3.** Dimensiones del clima organizacional

Autores	Contexto	Dimensiones básicas	
Litwin y Stringer	(1968)	Estructura	Percepciones acerca de normas, regulaciones, restricciones organizacionales o asuntos burocráticos.
		Responsabilidad	Asociado al grado de autonomía que sienten los trabajadores.
		Recompensa	Sentirse correspondidos en función de las recompensas frente a su trabajo.
		Riesgo	Retos que siente el empleado ante su situación laboral.
		Entusiasmo y apoyo	Sentimiento de soporte y apoyo de la organización.
		Conflicto	Sentir que no existen conflictos cuando se presentan opiniones contrarias o solo diferentes.
Campbell <i>et al.</i>	(1970)	Autonomía individual	Fundamentado en la libertad del individuo frente a su trabajo, que tanto debe rendir cuentas frente a su trabajo o que tantas decisiones puede tomar sin consultar permanentemente.
		Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada	Grado en que los objetivos y métodos de trabajo son establecidos y comunicados a los inferiores.
		Orientación hacia la recompensa	Asociado principalmente a la consecución de beneficios.
		Consideración, afecto y apoyo	Apoyo a los subordinados.
Kolb <i>et al.</i>	(1977)	Conformidad	Hace referencia al sentimiento de que existen muchos procedimientos o normas para la realización del trabajo en vez de tenerse en cuenta en mayor medida las prácticas que los empleados consideran convenientes.
		Responsabilidad	Grado en que los empleados sienten que pueden tomar decisiones y dar solución a problemas sin ser consultivos



			permanentemente con sus superiores.
		Normas	Grado en que los miembros de la organización sienten que ésta establece metas que son retos para ella y comunica de forma efectiva el compromiso con estas.
		Recompensas	Sentimiento de reconocimiento frente al buen trabajo, en lugar del castigo o la reprimenda cuando algo sale mal.
		Claridad de la organización	Asociado al orden que tiene la organización en el establecimiento de los planes de trabajo y las metas.
		Cordialidad y apoyo	Sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.
		Liderazgo	Sentimiento de libertad para asumir funciones de liderazgo.
Sims y LaFollete	(1975)	Grado efectivo en relación a las personas de la organización	Manera en que se percibe a los compañeros de trabajo y demás miembros de la organización.
		Grado efectivo en relación a la dirección y/o la organización	Manera en que los miembros de la organización perciben a los directivos.
		Política y claridad de promoción	Claridad en las políticas organizacionales y oportunidades de promoción al punto que sean fáciles de identificar por los empleados.
		Apertura de la comunicación ascendente	Comunicación entre los empleados y la dirección; disposición de los superiores para aceptar las ideas de los rangos inferiores.
		Riesgo en la toma de decisiones	Grado en que la organización asume riesgos en la toma de decisiones.
Pritchard y Karasick	(1973)	Autonomía	Autonomía y libertad (directivos) en la toma de decisiones y solución de conflictos o problemas.
		Conflicto contra cooperación	Asociado al trabajo en equipo y la cooperación entre los miembros de la organización para la realización de tareas.

		Relaciones sociales	Compañerismo y calidez social.
		Estructura organizacional	Claridad en los procesos, métodos y funciones, directrices, descripción de las actividades y tareas que deben ejecutar.
		Nivel de recompensas	Calidad en las recompensas, tipos de beneficios, tanto económicos como sociales.
		Relación o independencia entre rendimiento y remuneración	Asociado a la relación existente entre el rendimiento en términos de destreza y a su vez teniendo en cuenta la remuneración.
		Motivación para el rendimiento	Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
		Polarización del estatus	Importancia que la organización otorga a los diferentes niveles jerárquicos.
		Flexibilidad e innovación	Grado o nivel de receptividad de la organización frente a nuevas ideas, modos de actuar, procesos o procedimientos.
		Centralización de las decisiones	Grado en que se comparten la autoridad y la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
<i>Moos et al.</i>	(1974)	Implicación	Preocupación de los empleados por su labor.
		Cohesión	Amabilidad entre los compañeros de trabajo, así como la existencia de ayuda mutua.
		Apoyo	Creación de un buen clima social de acuerdo al grado en que los jefes animan al personal.
		Autonomía	Grado en que se anima a los trabajadores a tomar decisiones y ser proactivos teniendo iniciativas propias.
		Organización	Planificación y orden de las tareas.
		Presión	Medida en el que se ejerce presión en el ambiente laboral.
		Claridad	Grado en que se conocen las expectativas, las reglas sobre las cuales se rigen los empleados.
		Control	Grado en que las reglas son utilizadas por los

			jefes para tener control sobre su personal a cargo.
		Innovación	Atribución a nuevos enfoques, cambios.
		Comodidad	Ambiente físico- ambiente laboral agradable.
Koys y DeCotiis	(1991)	Autonomía	Autodeterminación de los empleados frente a sus puestos de trabajo.
		Cohesión	Compartir dentro de la organización.
		Confianza	Libertad que sienten los empleados para expresarse o comunicarse con los miembros de alto nivel sobre cuestiones personales.
		Presión	Percepción de tiempo exigido con respecto a la tarea.
		Apoyo	Tolerancia de los superiores, tranquilidad de poder informar errores sin miedo a las consecuencias.
		Reconocimiento	Exaltación por parte de la organización asociada a la contribución de cada miembro.
		Imparcialidad	Sentimiento de equidad en el tratamiento generalizado de las personas.
		Innovación	Sentido del cambio y la creatividad.
Mercado y Toro	(2008)	Trato interpersonal	Percepciones acerca de la relación entre los empleados de respeto y cooperación.
		Apoyo del jefe	Percepción sobre el respaldo, estimulación y participación por parte del jefe.
		Sentido de pertenencia	Orgullo de hacer parte de la organización, lo que desprende el grado de responsabilidad en relación con los objetivos y planes de la organización.
		Retribución	Equidad frente a remuneración-beneficios.
		Disponibilidad de recursos	Elementos necesarios para cumplir con sus funciones.
		Estabilidad	Sentimiento de permanencia en la organización.
		Claridad en la	Percepción acerca de la oportunidad en la

		organización	entrega de la información por parte de la organización a sus colaboradores, relacionada con los aspectos generales de la misma y las funciones y tareas de cada empleado.
		Coherencia	Percepción de que los objetivos, el método de trabajo, las normas, entre otros, están alineados con la actuación del personal y de la organización.
		Trabajo en equipo	Grado de existencia de trabajo en equipo en la organización.
		Valores colectivos	Grado en que se perciben al interior de la organización.
Chiang <i>et al.</i>	(2008)	Autonomía	Percepción acerca de la autodeterminación y responsabilidad en la toma de decisiones.
		Cohesión	Percepción sobre las relaciones interpersonales que se dan en la organización.
		Confianza	Libertad para comunicarse con los superiores sobre temas sensibles o personales.
		Presión	Asociado a: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estándares de desempeño</li> <li>● Funcionamiento</li> <li>● Terminación de la tarea</li> </ul>
		Apoyo	Sentimiento de apoyo, respaldo y tolerancia por parte de la organización frente a cualquier situación en la que sea necesaria retroalimentación.
		Reconocimiento	Recompensa como consecuencia del aporte positivo a la organización.
		Equidad	Proporcionalidad de las políticas y reglamentos.
		Innovación	Se refiere específicamente al apoyo o estimulación de la creatividad. En qué medida se incentiva el uso de la creatividad en los colaboradores, creatividad que impulsa la innovación.

Alcalá	(2011)	Estructura	Percepción de los miembros de la organización acerca de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reglas</li> <li>● Políticas</li> <li>● Regulaciones</li> <li>● Procedimientos</li> </ul>
		Responsabilidad	Percepción que tiene el individuo sobre el grado de responsabilidad y de toma de decisiones al que se enfrenta y asume en la organización frente a las funciones que tiene a su cargo.
		Recompensas	Retribución frente al trabajo bien hecho.
		Riesgos	Sentimiento de desafío que impone su trabajo.
		Relaciones	Buena relaciones sociales entre los diferentes niveles jerárquicos.
		Cooperación	Sentimiento de apoyo mutuo.
		Estándares de desempeño	Percepción de las metas y de las normas de trabajo.
		Conflictos	Aceptación de las opiniones de los miembros de la organización, tanto para pares como para superiores.
		Identidad	Sentido de pertenencia hacia la organización.

**Fuente:** Adaptación al trabajo de Araujo (2009).

### **Antecedentes del liderazgo**

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica Avolio, Walumbwa y Weber (2009).

A medida que evoluciona el concepto se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de la persona Chiavenato (2009). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han estado generando ofertas para el desarrollo de esta competencia Hughes, Ginnett, y Curphy (2007).

Por su parte Avolio (2010) manifiesta que en los últimos años el liderazgo está siendo investigado por sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos del management y estudiosos de la ética. Mientras que en los próximos 50 años el estudio del liderazgo será realizado también por genetistas, biólogos, químicos e ingenieros. También señala que la neurociencia está generando significativos avances respecto al liderazgo y cuyos descubrimientos podrán tener repercusiones prácticas en el desarrollo de líderes.

De los Ángeles Moreno, M., Navarro, C., y Humanes, M. L. (2014) en su estudio de corte cuantitativo analizan el liderazgo en el sector de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación en España. Siguiendo el modelo conceptual de Meng y Berger (2011), se abordan los requisitos y características de los ‘líderes excelentes’, sus creencias y percepciones sobre el liderazgo mediante una encuesta online, los datos fueron sometidos a análisis estadístico descriptivo y multivariado. En concreto se realizó un análisis factorial de componentes principales con los 12 ítems relacionados con las acciones necesarias para la mejora del liderazgo en los profesionales del futuro.

Concluyen que la dificultad de definir y localizar los públicos clave, monitorizar las conversaciones que se producen en las redes sociales y responder de forma rápida y apropiada a las necesidades informativas que plantean son algunos de los retos que deben afrontar los líderes

actuales, que el futuro de las organizaciones dependerá en gran medida de cómo sean capaces de gestionar y resolver estas cuestiones y esto verán más en profundidad quienes realicen la práctica de un liderazgo excelente en las organizaciones.

En el trabajo de Ogliastri, E. (2012). desde el análisis cualitativo se realizaron 72 entrevistas a gerentes medios de tres sectores empresariales en la ciudad de Bogotá, sobre sus experiencias y sus perspectivas acerca del liderazgo organizacional así como grupos focales y estudios de casos para identificar las características del liderazgo organizacional que permite obtener resultados excepcionales logra ver la importancia de una clara visión del futuro y direccionamiento estratégico de la organización que depende en gran medida de un buen liderazgo.

### **Definición del concepto de liderazgo**

“El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” García (2011).

El liderazgo también puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores. Además, este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) citado en Lupano y Castro (2013)

Otros autores ven el liderazgo como una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un

conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo..**1** El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". **2** El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean Sánchez, Pérez, y Tillán, (1999)

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, el Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Payeras (2004) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento Orellana y Portalanza (2014).

## **Teorías del liderazgo**

### ***Teoría de rasgos***

Se basa en las características y habilidades distintivas de cada líder, lo que Weber “denominó carisma personal” El enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas. García Solarte (2015)



### ***Teoría de Comportamiento***

Busca explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales García Solarte (2015)

### ***Teoría de la contingencia***

Plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo. Los líderes están expuestos a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores; por lo tanto, esa variedad de situaciones hace que este enfoque surja como un liderazgo eficaz dependiendo la situación. En el marco de este enfoque no existe un solo tipo de liderazgo, lo que hay es un estilo que se adecua a cada una de las situaciones y opera en el contexto para ser efectivo García Solarte (2015)

### ***Teoría Integral/emergente***

Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización. García Solarte (2015) Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual Jones y George (2010), recuperado de García Solarte (2015).

Se tiene definido con exactitud el momento en el que se empezó a investigar sobre el tema, pero puede enmarcarse en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones.

Kurt Lewin *et al.* (1939), realizaron unos experimentos con unos grupos de niños, con la finalidad de analizar su comportamiento frente a las actividades que estaban realizando, teniendo en cuenta el clima que se establecía en cada uno de los grupos, clima que dependería de los estilos de liderazgo que fueran aplicados, que para este análisis se utilizaron los siguientes: autocrático, liberar y democrático; con este análisis los investigadores utilizaron los términos “atmósfera social” y “clima social” para hacer referencia a los sentimientos, las actitudes y los procesos sociales que se dieron en dichos grupos durante la aplicación del experimento; la concepción de estos autores es que el clima social está representado por el entorno social, por el tipo de contexto y las características del mismo, lo que permite comprender lo que ocurre en los diferentes sistemas sociales.

## **Resultados**

Dado que a partir de la revisión teórica se evidencia que el clima se compone de diferentes dimensiones, pero la que más preponderancia o influencia directa en esa percepción es el liderazgo, se dará cuenta a continuación de esa relación y cómo pueden influir los estilos y las características de los líderes como impulsores del clima organizacional, a partir de los rastreos realizados, se resalta la información más representativa y que es común en los diferentes estudios revisados.

### **Antecedentes de la relación entre el liderazgo y el clima organizacional:**

En la revisión de la literatura se identifica que tanto el liderazgo como el clima organizacional y la relación entre ambos constructos es ampliamente estudiada en el sector

empresarial, educativo y de salud, principalmente en el personal de organizaciones pertenecientes tanto al sector público como privado, así como en instituciones de educación media y universitaria, y trabajadores del sector salud; los estudios se desarrollan en países como: Perú, Colombia, Chile, Ecuador, España y México, siendo predominante en este el último.

### **Estilos de liderazgo:**

A través de la revisión de la literatura se identifica que los estilos de liderazgo más desarrollados y representativos en los diferentes estudios son los siguientes:

#### ***El Grid Gerencial desarrollado por Blake y Mouton (1964)***

Representación gráfica de las características de los líderes en conjunto con las conductas de los mismos (interacción) orientadas a la tarea o a las personas o seguidores,

- Estilo 1.1 (liderazgo pobre o tolerante, poco interés en las tareas y en los seguidores, parece no tener una meta clara).
- Estilo 1.9 (Administración del Club Campestre, alto interés por los seguidores y poco por las tareas).
- Estilo 9.1 (Liderazgo autoritario, foco en la tarea desinterés en los seguidores).
- Estilo 5.5 (Liderazgo intermedio, ni orientado hacia las relaciones ni hacia la tarea).
- Estilo 9.9 (Administración democrática o de equipo, gran interés por ambos).

**Tabla 4.** Estilos de liderazgo propuestos por Goleman (2005)

<b>Estilo</b>	<b>Coercitivo</b>	<b>Orientativo</b>	<b>Afiliativo</b>	<b>Democrático</b>	<b>Ejemplar</b>	<b>Formativo</b>
<b>El modus operandi del líder</b>	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión	Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro

			s	ón		
<b>El estilo en una frase</b>	Haz lo que digo	Ven conmigo	“Las personas son lo primero”	“¿Qué opinas tú?”	“Haz como yo, ahora”	“intenta esto”
<b>Competencia subyacente de la inteligencia emocional</b>	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador de cambio	Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
<b>Cuando funciona mejor</b>	Para una transformación o empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara	Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
<b>Impacto general sobre el clima</b>	Negativo	El más fuertemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

**Fuente:** Elaboración propia tomando como referencia lo propuesto por Goleman (2005).

### *Estilos de liderazgo propuestos por Lewin (1939)*

- Liderazgo autoritario (el líder concentra todo el poder, monopoliza la toma de decisiones, centraliza, es controlador y dominante, es quien determina los roles de sus subordinados).
- Liderazgo democrático (el líder fija objetivos, no toma las decisiones solo, los debates surgen de un proceso colectivo, de participación del grupo, empodera, orienta, faculta y controla resultados).

- Liderazgo Laissez faire (el líder delega, es permisivo, permite que cada grupo tome la iniciativa, no necesariamente se hace responsable de las decisiones y resultados).

### ***Liderazgo transformacional de Burns (1978)***

Concebido como un proceso, en el cual el líder y su grupo se complementan, ofrece un propósito a corto plazo y se enfoca en asuntos relacionados a necesidades intrínsecas de los miembros del grupo, en donde la motivación juega un papel fundamental y está por encima de las tareas propuestas, en búsqueda de la correcta cohesión del grupo y la consecución de los objetivos y resultados de la organización.

### ***Liderazgo transaccional de Bass (1999) / Vertientes de este liderazgo Hater y Bass (1988)***

Basado en el intercambio, es decir, lo que se invierte y lo que se recibe, bajo este estilo el líder ofrece incentivos a su equipo en búsqueda del cumplimiento de las metas, alentándolos al alcance del propósito propuesto, las tres vertientes de este liderazgo son:

- Reconocimiento Contingente (hace referencia a premios o incentivos en contraprestación al logro de los objetivos determinados).
- Dirección por Excepción Activa (el líder actúa ante las circunstancias que salieron mal para hacerles frente).
- Dirección por Excepción Activa Pasiva (el líder interviene cuando los objetivos no han sido alcanzados o cuando el error ha sido cometido).

### **Características de un líder:**

Sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen “inteligencia emocional”, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducir las hacia un resultado positivo (Goleman D., 2004) nos resume los componentes del liderazgo en el siguiente cuadro:

**Tabla 5.** Componentes del liderazgo

<b>Componente</b>	<b>Definición</b>	<b>Distintivos</b>
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás.	Confiabilidad en sí mismo Autoevaluación realista Sentido del humor autocrítico
Autocontrol	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, pensar antes de actuar	Confiabilidad e integridad. Conformidad con la ambigüedad. Apertura al cambio.
Motivación al logro	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas, con energía y persistencia.	Fuerte impulso hacia el logro. Optimismo incluso frente al fracaso. Compromiso organizacional.
Empatía	Habilidad para entender las reacciones emocionales de los demás. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.	Capacidad para fomentar y retener el talento. Sensibilidad intercultural. Servicio a clientes y consumidores.
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y construir simpatía.	Efectividad en liderar el cambio. Habilidad para persuadir. Pericia en liderar y construir equipos.

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia lo propuesto por Goleman (2004).

Un líder debe potenciar las características expuestas en el cuadro anterior, debe ser capaz de desarrollar las competencias y habilidades necesarias para influenciar a su equipo de trabajo, debe comprometerse a generar un clima de trabajo ameno, para de este modo, lograr que los

miembros se sientan motivados y se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **Relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones del clima organizacional:**

En las diferentes investigaciones y estudios analizados se evidencia que los estilos de liderazgo generan un impacto sobre el clima organizacional, en relación a esto, se describen a continuación los principales elementos en común:

#### ***Cimientos de un buen clima laboral propuesto por Baguer (2006)***

- Calidad directiva (aspecto más relevante, los líderes deben transmitir entusiasmo y crear relaciones, adaptarse a sus empleados, influir activamente, debe enfocarse principalmente en tres aspectos: buen trato, delegación de responsabilidades, reconocimiento de la labor).
- Satisfacción en el puesto de trabajo (asociado a la ocupación de cargos no acordes a los deseos o habilidades de los empleados, mal clima laboral, falta de reconocimiento, estrés, tareas rutinarias, seguridad y condiciones laborales).
- Conciliación del trabajo con la vida familiar (flexibilidad laboral, programas de conciliación).
- Carrera profesional (superación del reto personal, contar con programas de formación).
- Prestaciones de tipo social (planes de pensión, zonas de descanso, becas, concursos, entre otros).

#### ***Correlaciones entre los estilos de gestión y las dimensiones de clima organizacional***

El clima organizacional se puede abordar desde nociones asociadas a los siguientes constructos:

- Perceptuales (psicológicos)

- Condiciones organizacionales (estructura organizacional)
- Interacción de los individuos y la cultura de la organización (interactiva y cultural).

De las dimensiones del clima organizacional evaluadas por los diferentes autores, uno de los factores que más se mide es el liderazgo haciendo referencia a la percepción que existe entre los líderes y los seguidores, con énfasis en la consideración que se tiene del direccionamiento dado a la organización.

Determinando la función del líder, como una habilidad social que posibilita identificar destrezas y competencias profesionales de su equipo de trabajo, y que estimulan e influyen el actuar de las personas incidiendo en el rendimiento y motivación, consiguiendo niveles de eficacia importantes en la organización.

Pese a que no se tenga una visión generalizada del concepto clima organizacional, debido a la multiplicidad de variables y factores que se le atribuyen, propuestos en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los diferentes teóricos, pueden destacarse varios puntos en común o elementos frecuentes en su definición:

**Tabla 6.** Puntos en común sobre el clima organizacional

<b>Puntos en común o elementos frecuentes</b>	<b>Aspectos Organizacionales</b>	<b>Variables que influye</b>
Conjunto de características percibidas acerca del entorno de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prácticas</li> <li>● Políticas</li> <li>● Conflictos</li> <li>● <u>Liderazgo</u></li> <li>● Supervisión</li> <li>● Particularidades del medio físico de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actitudes</li> <li>● Creencias</li> <li>● Valores</li> <li>● Motivaciones</li> <li>● Relaciones</li> </ul>
Percepciones individuales y a la vez compartidas sobre el entorno de trabajo que intervienen en la actitud y el comportamiento de las personas.		
Impresiones o imágenes de la realidad organizacional.		
Variable que integra la persona, los		



grupos y la organización.		
---------------------------	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

Destacando el liderazgo como un aspecto clave en la medición del clima organizacional.

### ***Otras variables en consideración***

En los diferentes estudios se identifica que se destacan otros constructos en esta relación como son:

- Desempeño laboral (diversos estudios indican que el estilo de dirección utilizado afecta el clima organizacional, que a su vez impacta en el desempeño laboral de los trabajadores, de forma individual, grupal y organizacional).
- Satisfacción (el liderazgo es un tema de gran acogida en el ámbito organizacional, de los hallazgos más destacados, ha sido el impacto que este ejerce sobre las variables de resultados organizacionales, como son la satisfacción y el clima).
- Creatividad (se ha comprobado que los estilos de liderazgo afectan el trabajo grupal, el clima y los resultados de la organización, y que a su vez el clima influye sobre la creatividad individual).

### **Conclusiones:**

- Los autores coinciden en su totalidad en la relación e influencia que tiene el liderazgo implementado por el líder en el clima organizacional que perciben los colaboradores, siendo variables directamente relacionadas y que afectan el desempeño de las personas.
- A través de la exploración y análisis de los planteamientos propuestos acerca de las variables clima organizacional y liderazgo, sus antecedentes, dimensiones y factores, se construye un marco general que posibilita tanto a las organizaciones como a la academia,

entre otros campos de acción un mayor acercamiento y comprensión de estas variables, lo que les permite generar mejores prácticas y planes de acción.

- De los estilos de liderazgo descritos por los autores, se evidencia como hallazgo de varios de los estudios que existe una correlación positiva entre el tipo de liderazgo transformacional y el tipo de clima organizacional, en la medida que este estilo tiene una tendencia a propender un clima organizacional saludable, principalmente porque los trabajadores sienten que pueden involucrarse más en sus puestos y aceptar con mayor facilidad los objetivos y valores de la organización, lo cual es ampliamente conocido como una característica fundamental del liderazgo transformacional.
- Las habilidades, competencias y cualidades que posea un líder según se gestionen, generan un impacto positivo o negativo en su equipo de trabajo que finalmente influye en la consecución de los objetivos planteados.
- Las variables liderazgo y clima organizacional pueden influenciar otros constructos, como son: la creatividad, el desempeño y la satisfacción laboral.
- El líder adopta diferentes estilos de liderazgo, en función de la situación o las necesidades de los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos comunes, un adecuado manejo del estilo según la situación es lo que contribuye a una buena gestión por parte del líder.
- Mediante el análisis de la recopilación bibliográfica se aportan componentes teóricos que posibilitan el desarrollo de mejoras prácticas por parte de los líderes, a través del reconocimiento de las cualidades requeridas para potenciar los equipos de trabajo e influir positivamente en los mismos.

- Un clima laboral positivo repercute en el actuar de las personas y se traduce en un rendimiento eficiente y en la satisfacción de los empleados.
- Las dimensiones del clima organizacional son consideradas por diferentes autores y aunque varían en cuanto a la cantidad, tienen elementos comunes entre los que se destacan en términos de recurrencia: la estructura, responsabilidad, recompensa y liderazgo.
- Se evidencia que los estilos de liderazgo de relación, orientados hacia las personas son los más predominantes actualmente en las organizaciones, debido a su interés por el bien común, la motivación, el bienestar y la satisfacción de los mismos.

## Bibliografía

- Alcalá, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan Bautista.
- Alcover, C., M (2005). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Alianza Editorial S.A.(Eds.). *Cultura y clima organizacional* (pp.387-414). Madrid.
- Baguer, A. (2006). Los cimientos de un buen Clima Laboral. Consultado en:  
<https://angelbaguer.com/post/42496130016/los-cimientos-de-un-buen-clima-laboral>.
- Barroso, F., Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anahuac Journal Business and Economics*, 10 (2), 67-96. Recuperado de [http://publicaciones.anahuac.mx/the\\_anahuac\\_journal/issue/view/116](http://publicaciones.anahuac.mx/the_anahuac_journal/issue/view/116).
- Betancur, Y. (2019). *Influencia del liderazgo en el clima laboral de la corporación colombiana de investigación agropecuaria agrosavia- centro de investigación el Nus*. [Tesis de Especialización, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional UN.  
<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/11901>.
- Bojacá, J. E. (2004). *XYZ investigación pedagógica Estado del Arte semilleros*. Bogotá: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Bueno, D.M., y Orozco, L., C. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio Institucional UN.  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/10545>.

- Bustamante, C. S., y Barreat, Y. (1998). Estrategias de Influencias usadas por los Lideres Motivacionales. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 17(2), 5-12
- Cardona, D. R., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 184–189. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X>.
- Castillo, E. F., Medina, M. A., Bernardo, J. V., Reyes, C. E., y Ayala Jara, C. I. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), e1351. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662019000200004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004).
- Chávez, J (2016) El comportamiento de relación de los lideres influye en el clima La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”. *Revista de Investigaciones Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno*
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador]. Repositorio Institucional UN. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3244>.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). *Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf).

Collante, A. J., y Flores, M. V. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*.

Contreras, D. M., y Jiménez, L., F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional UN.

<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>.

Contreras, F., Barbosa D., Juárez A. F., Uribe, A. F., y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-91552009000200002&script=sci\\_abstract&tIng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-91552009000200002&script=sci_abstract&tIng=es).

Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* (Talca), 22(2), 43-58. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762007000200004](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004).

Cubillos B., Velásquez, F.C., Reyes, N. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700126>.

- Davis, K., y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Araujo, R. P. (2009). *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balance score card*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Granada].  
Repositorio Institucional UN. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/2218>.
- Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., y Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista ESPACIOS*, 40(40).
- Espinoza, J. L. (2016). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte*. [Tesis de Doctorado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UN.  
<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/727>.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford, University Press (Eds). *Cultura y Clima corporativos* (pp. 767-802.) México.
- Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. Medellín: Hurtado, Cesar A.
- Gan, F., y Berbel, G. (2007) Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones. *U.O.C*, pp. 397.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.

- García Solarte. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- García, I. G. (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo (*Doctoral dissertation, Universidad de Granada*).
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004).
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura procesos. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Goleman, D. (2004). Qué hace a un líder. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83 (11), 109-122. Recuperado de <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>.
- González, M. B., Figueroa, E. G., y González, R. C. (2014). Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(2), 46-62. Recuperado de <https://www.theibfr.com/download/riaf/2014-riaf/riaf-v7n2-2014/RIAF-V7N2-2014-4.pdf>.
- Gonzalez, R. (2017). *Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior*. [Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Institucional



<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622499/Tesis%20Completa%20.pdf?sequenc>.

- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Likert, R. (1961): Un nuevo método de gestión y dirección, Bilbao: Deusto. Traducción de New Patterns of Management”, Nueva York: McGraw-Hill Book.
- Likert, R. (1961): Un nuevo método de gestión y dirección, Bilbao: Deusto. Traducción de New Patterns of Management”, Nueva York: McGraw-Hill Book.
- Litwin, G, H. y Stringer, R. A. (1968): Motivation and Organizational Climate. Boston, Division of Research, Harvard University.
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *Alteridad*, 8(1), 192-206.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*
- Martín, A. D. (2010). Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología. *Librería-Editorial Dykinson*. (Vol. 46).
- Martin, C. A., y Bush A. J. (2006). Leadership Style, and Customer-Oriented selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438. Doi: 10.1177/0092070306286205.
- Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 1(34).

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. *Colección de lecciones en administración*. Bogotá, Universidad del Rosario.

Méndez, G. A. R. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11.

Mercado, P., y Toro, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Publicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1), 5-15. Recuperado de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/89>.

Navarro, R.E., Garcia, A., Casiano, R. (2007). Clima y compromiso organizacional. Recuperado de [https://issuu.com/econoboy\\_conde/docs/climaycomp](https://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp).

Orellana , B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.

Pariente, J. (2008). To lead or not to lead. Algunas reflexiones acerca de la investigación sobre liderazgo. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA - UNAM Ciudad Universitaria.

Pariente, J. (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En T. Suárez y L. López (eds.). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. Mérida, Yucatán, México: *Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán*, 245-296. Recuperado de [https://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente\\_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf](https://academia.uat.edu.mx/pariente/Libros/Pariente_Procesos%20de%20cambio%20y%20DO.pdf).

- Payeras, J. (2004). "Coaching" y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados. España: Díaz de Santos.
- Pedraza, N. A. (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.  
Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v15n1/1794-4449-rlsi-15-01-90.pdf>.
- Pineda, H. I. A., y Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49.
- Ponce, P., Perez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., y Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedigs*, 9(1), 1031-1036.
- Pons, F. J., y Ramos, J. (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. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1576-59622012000200002&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1576-59622012000200002&lng=es&nrm=iso).
- Quecedo, R., y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. *ABANTE*, 9(1), 3-33. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/5224175>.

- Ramírez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Revista Universidad y Empresa*, 15 (25), 5-11. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>.
- Reyes, J., Núñez, M. A., López, R., Núñez, V., y Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación N° 95 Vol. 42* Septiembre-Diciembre, 2018, 42(95), 241.
- Rojas, C. (2013). Satisfacción laboral y el clima organizacional de las principales universidades sucreñas. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 94-126. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/491>.
- Salguero, N. G., García, C. P. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*. 6(4), 135-49. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230>.
- Sánchez, A., Pérez, A., y Tillán. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Acimed*, 7(2).
- Sánchez, J. B., y Barraza, A. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4),161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>.
- Schneider, B. J., M. G. Ehrhart y W. H. Macey, (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En N. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds). *The handbook of organizational culture and climate*, 24-49.
- Serrano, B. J., y Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma Neg*, 5(11), 117-125. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>.

- Silvia, M. (1996): *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A (PPU).
- Solano, A., Lupano, M., Benatuil, D., y Nader, m. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. *Editorial Paidós*.
- Torres Mamani, G. (2018). Estilos de liderazgo de autoridad según Kurt Tsadek Lewin en las instituciones educativas secundarias de Puno. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13413>.
- Torres, F. C., y Ramírez, D. B. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, 2(39), 152-164.
- Vallejos, J. (2018). *Gestión con liderazgo directivo para mejorar el clima organizacional de la I.E N° 00616 del centro poblado de Naranjillo, distrito de Nueva Cajamarca, provincia de Rioja*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto]. Repositorio Institucional UN. <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/2906>.
- Villacrés, J. C. (2016). *Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral en el área de cajas de las agencias de quito en una entidad financiera*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio Institucional UN. <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/17611>.
- Zafra, E. L., y Domínguez, J. F. M. (2007). Liderazgo democrático y transformacional en las organizaciones: de las perspectivas de Lewin a Bass. *In Investigación en psicología* (pp. 157-182). Universidad de Jaén.