

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Mg. **Nelly Germania Salguero Barba**

Docente UTC

Christian Paúl García Salguero,

estudiante de Ciencias de la Computación.

Universidad de Toronto. Canadá.

RESUMEN

El objetivo central de este artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior, se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores, se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior y como esto conlleva al desempeño laboral, se realizan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es la parte esencial para propiciar un gran desempeño laboral, a través de un adecuado clima organizacional, en base a las percepciones provocadas por el Líder.

Palabras Clave

Liderazgo, Clima Organizacional, Desempeño Laboral

SUMMARY

The main objective of this article is to analyze the influence of leadership on the organizational climate in Higher Education Institutions, a review of the leadership background, its concepts and the different theories proposed by several authors.

We study the organizational climate, its dimensions and factors, determine the influence that leadership has on the organizational climate in Higher Education Institutions and as this leads to work performance, empirical studies are carried out to confirm the relationship between the mentioned variables and It is concluded that leadership is the essential part to promote a great work performance, through an adequate organizational climate, based on the perceptions provoked by the Leader.

Keywords

Leadership, Organizational Climate, Work

Performance

INTRODUCCIÓN

En la última décadas se ha mencionado mucho como el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global, puesto que la vida en sociedad ha tenido siempre líderes que han guiado a los demás, de manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando el liderazgo también se ha transformado (Barroso & Salazar, 2010).

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 (Moran, 2007).

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 desempeñan que influye en su actuar. Ponce Pérez, Cartujano, López, Álvarez, & Real, 2014).

El clima organizacional es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos (Segredo & Reyes, 2004). Por lo tanto, el clima organizacional manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad. Es por ello que cuando se mide el clima organizacional se lo hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre éstos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet, & Van der Stuyft, 2010).

La investigación y teoría sobre el clima organizacional establece que el ambiente que lo compone puede ser representado por una cantidad limitada de

dimensiones (Reinoso & Araneda, 2007).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Stringer (2001), basado en su experiencia a través de los estudios realizados, ha llegado a la conclusión de que existen factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Con el avance tecnológico y la revolucionaria transformación del pensamiento, se mejoran los procesos y el trato al cliente es óptimo, se lo realiza con calidad y calidez, creando en la organización un clima favorable y de éxito.

ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los primeros investigadores en estudiar el Clima Organizacional fue Kurt Lewin (1939), quien fundamentó sus estudios en el enfoque de la escuela psicológica Gestalt, la cual partía de que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. Uno de sus descubrimientos fue que el clima por sí mismo provee más fuerzas que tendencias conductuales previas, y es capaz de cambiar la conducta observable de los miembros de un grupo. Kurt Lewin (1939) Escuela psicológica Capaz de cambiar la conducta obs. Mayo (1930) Atmósfera, ambiente. Percepción subjetiva de la experiencia laboral Lewin, Lippit y White (1930-40) Introducen el término clima social y atmósfera de grupo Argyris (1958) Introduce el término clima organizacional, como combinación de variables personales y organizacionales Forehand y

Gilmer (1960) Clima laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente+ factores psicológicos
 Tagiuri (1968) Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y es descrito en términos de valores
 Schneider (1970) Clima(s). Hay diferentes marcos de referencia en una organización. Percepción del trabajador sobre: estructuras, relación de trabajo y procesos
 Silva (1980) Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente. Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones
 Poole (1985) Asignaciones y desarrollo que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización
 ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Berbel (2011:176)

DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

TAGIURI (1968) El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.
 LITWIN Y STRINGER (1968) Efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica.

CHIAVENATO (1975) Lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados. Estos aspectos son factores estructurales y factores sociales.
 MENDEZ ÁLVAREZ (1985) Es el ambiente propio de la organización,

producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La credibilidad es la base del liderazgo. Los líderes inspiran una visión compartida pensando en el futuro, integrando a todos los miembros de una organización y propiciando un agradable ambiente de trabajo.

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta la salud y el bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008). Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg & Lloyd, 2004).



Figura 2.

Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional.

Fuente: [Stringer \(2001\)](#).

Las organizaciones deben potencializar las habilidades del talento humano fomentado en valores y respeto a los derechos humanos (Caro, Castellanos, & Martín, 2007), ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales injustos, mala equidad y sobre todo un pobre clima organizacional (Lindell & Brandt, 2000). En este sentido se resalta el papel de los líderes, cuyo comportamiento puede influenciar negativamente sobre el bienestar y desempeño de los trabajadores (Goleman, 2000; Siwath, 2004), confirmando de esta manera que el liderazgo está centrado en el bienestar del talento humano (Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).

Raineri (2006) en su estudio demostró que existe correlación entre las variables liderazgo y el clima organizacional. De la misma manera (Ponce, et al, 2014) en su investigación dio por comprobado que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciado por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima organizacional es favorable o desfavorable.

CONCEPTOS DE LIDERAZGO

Es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez, 2002).

Para Davis y Newstrom (2003), 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 le apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento.

(Hellriegel & Slocum, 2004). El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudar a cumplir sus metas.

La efectividad del Líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas, considerando su habilidad para influenciar sobre el proceder de los demás (Robbins & Judge, 2009). Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva, para poder aportar crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013).

Según Uribe (2005), un liderazgo efectivo se caracteriza porque el Líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo.

Para que el liderazgo sea eficaz debe ser transformador y moral, soportando en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la Sociedad (Barroso & Salazar, 2010).

ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO

El Liderazgo ha sido considerado por algunos autores como un concepto mitológico (Cohen & March, 1974), es una de las inquietudes más antiguas del mundo y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida o desarrollada o puede ser una propiedad propia de la persona (Chiavenato, 2009).

En la actualidad se ha comprobado que el liderazgo se forma de una serie de habilidades que se adquiere con el aprendizaje, debido a esto en los últimos años se ha generado ofertas para el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Avolio (2010) manifiesta que en los últimos años el liderazgo está investigado por Sociólogos, Científicos, Políticos, Filósofos, Psicólogos, Educadores, Teóricos del Management y estudiosos de la ética, mientras que

en los próximos 50 años el estudio del liderazgo será estudiado 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 los líderes.

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, & Weber, 2009).

Posterior a la teoría de los rasgos, se desarrolla la teoría del comportamiento (Lewin, Lippitt, & White, 1939), donde se plantea que los comportamientos autoritario-explotador, autoritario-benévolo, participativo y consultivo, podrían pronosticar el éxito del liderazgo y su correlación con los subordinados (Likert, 1961; Kahn & Katz, 1960). Lo más demostrativo de esta teoría fue entender que los estilos del comportamiento del líder aparte de ejercer influencia sobre el desempeño de los subordinados, lo hace sobre su comportamiento (Lippitt & White, 1943).

Lewin, Lippitt y White (1939), al intentar conceptualizar los estilos de liderazgo, los clasificaron en: Liderazgo democrático, autocrático y el conocido *laissez-faire*. El autocrático favorece los comportamientos hostiles y agresivos, mientras que el democrático propicia un mejor comportamiento grupal. Durante la realización de estas investigaciones se comprobó que los grupos necesitan dirección, pues con el estilo *laissez-faire* los resultados fueron devastadores ya que la calidad de trabajo de las personas era deficiente debido a que estas dispersaban sus esfuerzos. Con base en este estudio se realizaron muchos otros donde se relacionó el comportamiento de los líderes con sus seguidores.

Según Robbins (1994) estas investigaciones exponen que los comportamientos del líder están alineados a la

productividad organizacional y relaciones personales, donde la cualidad principal es brindar apoyo y confianza a los subordinados.

Desde esta última perspectiva aparece el Grid Gerencial, cuya matriz es sustentada en base a que el liderazgo se puede enseñar, existiendo una gran variedad de líderes. Por eso el Grid gerencial describe en forma gráfica la características de los líderes (Robbins & Judge, 2009). Esta matriz fue desarrollada por Blake y Mouton en 1964 (Chiavenato, 2004). Estos investigadores utilizaron una escala del 1 al 9 tanto en un eje horizontal como en un vertical, basadas en la relación de los estilos orientados a los seguidores y a las tareas, para identificar los diferentes comportamientos del liderazgo (Barroso & Salazar, 2010).

bbins y Judge (2009) manifiesta que el Grid crea 81 posiciones donde puede ubicarse el estilo de liderazgo. Aclara también que la matriz muestra los componentes dominantes en el pensamiento de un líder en razón de la obtención de resultados. Blake y Mouton (citados por Chiavenato, 2004) basaron su matriz afirmando que el liderazgo es exitoso cuando existe sinergia elevada entre el logro de las metas y la preocupación por las personas.

Chiavenato (2004) establece las siguientes características de los principales estilos de la rejilla del Grid Gerencial:

La complicación del mundo actual crea la necesidad de cambios significativos al interior de la organización exige la necesidad de líderes que trabajen en equipo y vinculen al personal al logro de metas Institucionales, a través de la constante motivación y cuidando que el talento humano cumpla con las tareas de manera eficaz y eficiente.

El modelo del Grid Gerencial trata de situar en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder o gestor siente, hacia la tarea que desea cumplir.

Para conseguir esto, se presenta una batería de preguntas, y en base a las respuestas ofrecidas se asigna una puntuación, entre 1 y 9, para cada eje. Dando

como resultado 81 estilos distintos de liderazgo.

El modelo de Grid gerencial fue creado a partir de los estudios hechos en las universidades de Ohio y Michigan, en este se elaboró una matriz de nueve por nueve que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,9- 9,1- 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5)

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y ver como se compara un estilo con otro.

PRINCIPALES ESTILOS GRID GERENCIAL

ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPACIÓN	FRONTERA ENTRE GRUPOS
Tipo 1.1 – Indiferente. No hay jefe	Preocupación mínima por la producción y personas	Poca participación y poco compromiso	Aislamiento. Falta de colaboración entre grupos
Tipo 1.9 – Complaciente. El club social	Énfasis en las personas, con mínima preocupación por la producción	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro de un común denominador mínimo	Coexistencia pacífica entre grupos. Evitan problemas para mantener una armonía aparente
Tipo 9.1 – Dictatorial. Produce o muere	Actitud de conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo	Camino medio y adaptación, que deja a todos descontentos	Tregua inquieta. transigencia, regateos y adaptación para mantener la paz
Tipo 5.5 – Punto medio. Algo corriente.	Énfasis en la producción, con una preocupación mínima por las personas	No hay participación de las personas	Hostilidad entre grupos. La sospecha y la desconfianza son mutuas. Actitud de ganar/perder
Tipo 9.9 – Ideal. Creador de equipos.	Estilo de excelencia. Énfasis en la producción y énfasis en las personas	Elevada participación y personas involucradas. Compromiso	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y actitud para tratar los problemas de forma constructiva.
Fuente: Tomado de Chiavenato (2004) . Table options			

Otra destacada es la teoría contingente o situacional (Evans, 1970; House & Mitchell, 1974), donde su fundamento principal es que no existe un estilo único de liderazgo, sino que este obedece al contexto donde el líder se desenvuelve (Kerr & Jermier, 1978). El comportamiento del líder se ve afectado por el grado de madurez que presentes los seguidores para con el trabajo, y luego el líder debe incorporar el tipo de comportamiento necesario para realizar un buen estilo de liderazgo ante sus subordinados (Robbins, 1994). Este estilo es cambiante a través del tiempo, a medida que la disposición del subordinado vaya

aumentado durante el ciclo de relación con el líder (Gordon, 1997).

Una de las últimas teorías es la presentada por Stringer (2001) donde manifiesta que lo resaltante en los líderes son sus prácticas y que mejorar el desempeño de los subordinados depende en la medida en la que las prácticas del liderazgo mejoren. De esta manera, las prácticas del liderazgo se describe como lo que el líder hace y no a lo que es el, ni a sus características personales.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS DEL LIDERAZGO

TEORÍAS	AUTOR-AÑO	ORIENTACIÓN
Rasgos	Bernard (1926); Ghiselli, (1959); Bass (1990)	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.
Comportamiento	Lewin, Lippitt yWhite (1939); Likert (1961); Kahn & Katz (1960)	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo
Contingencia o Situacional	Evans (1970); House y Mitchell (1974)	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos
Integral	Stringer (2001)	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.
Fuente: Tomado de Sánchez (2008)		

CONCLUSIONES

El liderazgo es un concepto cultural, social y sobre todo histórico que ha permitido entender a las organizaciones en distintos contextos, tal como lo confirma (Contreras, 2008). Desde la revisión histórica realizada sobre el liderazgo y su incidencia en el clima organizacional se puede concluir que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en

los colaboradores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional.

El líder es quien logra que las organizaciones obtengan los resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto lo que corrobora lo expuesto por (Fullan, 2002). Es quien influye en los trabajadores, interviniendo en el actuar de estos de tal forma que genera una motivación que permite el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional.

Un líder eficaz es transformador, soportando su comportamiento en valores orientados hacia el bien común tal y como lo señala (Barroso & Salazar, 2010). Se convierte en exitoso cuando logra el equilibrio entre el cumplimiento de las metas y la preocupación por sus subordinados.

Lo más importante en el líder son sus prácticas, dado que para mejorar el desempeño de sus subordinados dependerá exclusivamente en la medida que las prácticas del liderazgo mejoren confirmado por Stringer (2001). En base a esto el líder será capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de la organización. Si el líder no logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, sencillamente no está siendo eficaz.

El clima organizacional es medible, estando dado en función de los comportamientos que los trabajadores tienen para con el trabajo y ellos mismos, afirmando lo manifestado por (Schneider, 1990). Se lo termina definiendo en base a las percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a las características de su ambiente laboral y de qué forma estas los afectan al momento de realizar sus labores.

Los grandes propósitos de tener un buen clima organizacional son: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar sobre manera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito.

Existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo el liderazgo se convierte en la más determinante. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa concordando con Payeras (2004); a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo. En pocas palabras es quien logra la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Se hace imprescindible generar un clima organizacional favorable a través de la práctica de un liderazgo efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- [Alvarez, 1992](#)
- G. Alvarez
- El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes
- Revista interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1-2) (1992), pp. 25-50
- [Ararat, 2008](#)
- M. Ararat
- A development perspective for “Corporate Social Responsibility”: Case of turkey
- Corporate Governance, 8 (3) (2008), pp. 271-285
- [CrossRef](#)

[View Record in Scopus |](#)

[Citing articles \(18\)](#)

- [Arevalo, 2007](#)
- E. Arevalo
- Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo
- Actualidades Investigativas en Educación, 2 (2007), pp. 1-3
- [Avolio, 2010](#)
- B. Avolio
- Pursuing authentic leadership development

- N. Nohria, R. Khurana (Eds.), Handbook of Leadership Theory and Practice, Harvard Business Press, Boston (2010), pp. 739–768
- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(13\)](#)
- [Avolio et al., 2009](#)
- B. Avolio, F. Walumbwa, T. Weber
- Leadership: Current theories, research, and future directions
- Annual Review of Psychology, 60 (2009), pp. 421–449
- [CrossRef](#)
- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(514\)](#)
- [Balogun and Hailey, 2004](#)
- J. Balogun, V. Hailey
- Exploring strategic change
- Prentice Hall, United Kingdom (2004)
- [Barroso and Salazar, 2010](#)
- F. Barroso, J. Salazar
- Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación
- The Anáhuac Journal Business and Economics, 10 (2) (2010), pp. 67–96
- [Bass, 1990](#)
- B. Bass
- Bass&Stogdill's handbook of leadership. Theory research&managerial applications
- The Free Press, USA (1990)
- [Bernard, 1926](#)
- L. Bernard
- An introduction to social psychology
- Henry Holt and Company, New York (1926)
- [Bloch and Whiteley, 2003](#)
- S. Bloch, P. Whiteley
- Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents
- Pearson, London (2003)
- [Brunet, 1987](#)
- L. Brunet
- El clima de trabajo en las organizaciones
- Trillas, México (1987)
- [Caro et al., 2007](#)
- F. Caro, M. Castellanos, I. Martín
- Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa en la actividad turística
- J. Ayala (Ed.), Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, Universidad de la rioja, España (2007), pp. 2621–2631
- [Carr et al., 2003](#)
- J. Carr, A. Schmidt, J. Ford, R. DeShon
- Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work

outcome

- Journal of Applied Psychology, 88 (4) (2003), pp. 605–619
- [CrossRef](#)

|

[View Record in Scopus](#)

[Citing articles \(258\)](#)

[Chiavenato, 2004](#)

- I. Chiavenato
- Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones

- Thomson, México (2004)

- [Chiavenato, 2009](#)

- I. Chiavenato
- Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones

- McGraw Hill, México (2009)

- [Chiavenato, 2009](#)

- I. Chiavenato
- Gestión del Talento Humano
- Mc Graw Hill, México (2009)

- [Cohen and March, 1974](#)

- M. Cohen, J. March
- Leadership and ambiguity: The American College president
- Mcgraw Hill, New York (1974)

- [Contreras, 2008](#)

- F. Contreras
- Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación
- International Journal of Psychological Research, 1 (2) (2008), pp. 64–72

- [Contreras et al., 2010](#)

- F. Contreras, D. Barbosa, F. Juárez, A. Uribe
- Efectos del Liderazgo y Clima Organizacional sobre el riesgo Psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud
- Revista Argentina de Clínica Psicológica, 19 (2) (2010), pp. 173–182

- [View Record in Scopus](#)

[Citing articles \(1\)](#)

- [Contreras et al., 2013](#)

- F. Contreras, L. Espinal, A. Pachón, J. Gonzalez
- Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá
- Revista Diversitas-Perspectiva en Psicología, 9 (1) (2013), pp. 65–80

- [Cruz and Salanova, 2011](#)

- V. Cruz, M. Salanova
- Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3
- Fórum de Recerca, 16 (2011), pp. 861–874

- [Cummings et al., 2008](#)

- G. Cummings, K. Olson, L. Hayduk, D. Bakker, M. Fitch, E. Green
- The relationship between nursing leadership and nurses job satisfaction in Canadian oncology work environments
- Journal of Nursing Management, 16 (2008), pp. 508–518
- [CrossRef](#)
- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(34\)](#)
- [Curtis and O’Connell, 2011](#)
- E. Curtis, R. O’Connell
- Essential leadership skills for motivating and developing staff
- Nursing Management, 18 (5) (2011), pp. 32–35
- [CrossRef](#)
- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(5\)](#)
- [Davis and Newstrom, 2003](#)
- K. Davis, J. Newstrom
- Comportamiento humano en el trabajo
- McGraw-Hill, México (2003)
- [De la Garza et al., 2013](#)
- S. De la Garza, F. Ruiz, R. Hernández
- Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica
- Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8 (2) (2013), pp. 1857–1862
- [Elliot, 2011](#)
- R. Elliot
- Utilizing evidence-based leadership theories in coaching for leadership development: Towards a comprehensive integrating conceptual framework
- International Coaching Psychology Review (2011), pp. 46–70
- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(1\)](#)
- [Evans, 1970](#)
- M. Evans
- The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationship
- organizational behavior and Human Performance, 5 (3) (1970), pp. 277–298
- **Article**
- [PDF \(1059 K\)](#)
- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(157\)](#)
- [Friedman, 2010](#)
- W. Friedman
- Leadership and history
- N. Nohria, R. Khurana (Eds.), Handbook of Leadership Theory and Practice, Harvard Business Press, Boston (2010), pp. 291–304
- [Fullan, 2002](#)

- M. Fullan
- Liderar en una cultura de cambio
- Octaedro, Barcelona (2002)
- [Ghiselli, 1959](#)
- E. Ghiselli
- Traits differentiations management personnel
- Personnel Psychology, 12 (4) (1959), pp. 535–544
- [CrossRef](#)
- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(7\)](#)
- [Goleman, 2000](#)
- D. Goleman
- Leadership that gets results
- Harvard Business Review, 78 (2) (2000), pp. 78–90
- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(371\)](#)
- [Goleman, 2005](#)
- D. Goleman
- Liderazgo que obtiene resultados
- Harvard Business Review, 11 (2005), pp. 125–140
- [Gómez, 2002](#)
- C. Gómez
- Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes
- Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2 (2) (2002), pp. 61–77
- [González et al., 2014](#)
- M. González, E. Figueroa, R. González
- Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México
- Revista Internacional Administración&Finanzas, 7 (2) (2014), pp. 45–62
- [Gordon, 1997](#)
- J. Gordon
- Comportamiento organizacional
- Prentice-Hall Hispano Americano, México (1997)
- [Guillen and Guil, 2000](#)
- C. Guillen, R. Guil
- Psicología del trabajo para las relaciones laborales
- Mc Graw Hill, España (2000)
- [Hellriegel and Slocum, 2004](#)
- D. Hellriegel, J. Slocum
- Comportamiento organizacional
- Thomson, México (2004)
- [House and Mitchell, 1974](#)
- R. House, T. Mitchell
- Path-goal theory of leadership
- Contemporary Business, 3 (1974), pp. 81–98

- [View Record in Scopus](#)
- [Citing articles \(1\)](#)
- [Hughes et al., 2007](#)
- R. Hughes, R. Ginnett, G. Curphy
- Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia
- McGraw Hill, México (2007)
- [Jackson and Slocum, 1988](#)
- E. Jackson, J. Slocum
- A longitudinal study of climates
- Journal of Organizational Behavior (1988), pp. 319–334
- [James and Jones, 1974](#)
- L. James, A. Jones
- Organizational climate: A review of theory and research
- Psychological Bulletin, 81 (1974), pp. 1096–1112
- [Jung and Avolio, 2000](#)
- D. Jung, B. Avolio
- Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership
- Journal of Organizational Behavior, 21 (8) (2000), pp. 949–964
- [kahn and katz, 1960](#)
- R. kahn, D. katz
- Leadership practices in relation to productivity and morale
- A. Cartwright, A. Zanders (Eds.), Group dynamics: Research and theory, Harper&Row, New York (1960), pp. 554–570
- [Kerr and Jermier, 1978](#)
- S. Kerr, J. Jermier
- Substitutes for leadership: Their meaning and measurement
- Organizational behavior and human performance, 22 (3) (1978), pp. 375–403
- [Koontz and O'Donell, 2001](#)
- H. Koontz, C. O'Donell
- Curso de Administración Moderna
- McGraw-Hill, México (2001)
- [Lam et al., 2013](#)
- S. Lam, J. Cisneros, L. Bravo, S. Carrillo, A. Bustamante
- Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México
- Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8 (2) (2013), pp. 1628–1637
- [Lewin et al., 1939](#)
- K. Lewin, R. Lippit, R. White
- Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates
- Journal of Social Psychology, 10 (1939), pp. 271–301
- [Likert, 1961](#)
- R. Likert
- New patterns of management
- Mc-Graw Hill, New York (1961)
- [Likert and Likert, 1976](#)
- R. Likert, J. Likert
- New Ways of Managing Conflict

- McGraw-Hill, New York (1976)
- [Lindell and Brandt, 2000](#)
- M. Lindell, C. Brandt
- Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes
- Journal of Applied Psychology, 83 (3) (2000), pp. 331–348
- [Lippitt and White, 1943](#)
- R. Lippitt, R. White
- The social climate of children's groups
- R. Barker, J. Kounin, H. Wright (Eds.), Child behavior and development, McGraw Hill, New York (1943), pp. 485–508
- [Luthans et al., 2005](#)
- F. Luthans, B. Avolio, F. Walumba, W. Li
- The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance
- Management and Organization Review, 1 (2005), pp. 247–269
- [Madrigal, 2005](#)
- B. Madrigal
- Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje
- McGraw Hill, México (2005)
- [Martin and Bush, 2006](#)
- C. Martin, A. Bush
- Psychological climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad
- Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (3) (2006), pp. 419–438
- [Méndez, 2006](#)
- C. Méndez
- Clima Organizacional en Colombia
- Centro Editorial Rosarista, Bogotá (2006)
- [Moran, 2007](#)
- A. Moran
- liderazgo en la función directiva
- Mc-Graw-Hill, México (2007)
- [Omar, 2011](#)
- A. Omar
- Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor
- Liberavit, 17 (2011), pp. 129–137
- [Ones et al., 2007](#)
- D. Ones, S. Dilchert, C. Viswesvaran, T. Judge
- In support of personality assessment in organizational settings
- Personnel Psychology, 60 (2007), pp. 995–102
- [Peiró and Rodríguez, 2008](#)
- J. Peiró, I. Rodríguez
- Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional
- Papeles del Psicólogo, 29 (2008), pp. 68–82
- [Peraza and Remus, 2004](#)
- Y. Peraza, M. Remus
- Clima organizacional: Conceptos y experiencias
- Transporte Desarrollo y Medio Ambiente, 24 (1/2) (2004), pp. 27–30
- [Perdomo and Prieto, 2009](#)
- Y. Perdomo, R. Prieto
- El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio

- Revista de Estudios Temáticos (2009), pp. 20–35 39–54
- [Podolny et al., 2005](#) <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
- J. Podolny, R. Khurana, M. Hill-Popper Gimenez Rosa Emilia. 21.126.790. Cabudare marzo 2012
- Revising the meaning of leadership
- Research in organizational Behavior, 26 (2005), pp. 1–36 Sánchez López Juan Andrés. Teorías del liderazgo III – Modelo del Grid Gerencial.
- [Ponce et al., 2014](#) **Serrano Arellano** Bill Jonathan (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. ELSEIVER DOYMA.
- P. Ponce, S. Pérez, S. Cartujano, R. López, C. Álvarez, B. Real Torrecilla, Oscar Donato. Profesor titular específico de Administración I
- Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario
- Global Conference on Business and Finance Proceedings, 9 (1) (2014), pp. 1031–103
- [Pons and Ramos, 2012](#)
- F. Pons, J. Ramos
- 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) (2012), pp. 81–98
- [Raineri, 2006](#)
- A. Raineri
- Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile
- ABANTE, 9 (1) (2006), pp. 3–33
- [Reinoso and Araneda, 2007](#)
- H. Reinoso, B. Araneda
- Diseño y Validación de un modelode medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas
- Revista Ingeniería Industrial, 6 (1) (2007), pp.