



ECUADOR – JUNIO 2016 - ISSN: 1696-8352

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EXPORTADORAS DE BANANO DEL ECUADOR

Bill Jonathan Serrano Orellana¹

Unidad Académica de Ciencias Empresariales
Docente Universidad Técnica de Machala
bjserrano@utmachala.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Bill Jonathan Serrano Orellana (2016): "Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las Exportadoras de Banano del Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/banano.html>

Resumen

El objetivo del presente trabajo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las empresas exportadora de banano del Ecuador. Con este fin se aplica el análisis a una muestra de 500 individuos pertenecientes a 20 exportadoras del Ecuador. El diseño de investigación tiene un enfoque cuantitativo no experimental, con alcance descriptivo y correlacional. Los resultados permiten conocer la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional que existe en las organizaciones a la que pertenecen, y la influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional mediante el análisis de las cuatro dimensiones que la conforman. Se concluye que el liderazgo influye sobre el clima organizacional, lo que tiene concordancia con lo reportado en la literatura e investigaciones previas.

Palabras Claves: Liderazgo, Ambiente de trabajo, Organización, Exportación, Ecuador.

Abstract

The aim of this paper is to analyze the influence of leadership on organizational climate in the banana exporting companies of Ecuador. To this end the analysis of a sample of 500 individuals from 20 exporters of Ecuador applies. The research design has a non-experimental quantitative approach with descriptive and correlational scope. The results provide insight into the perception of employees on organizational climate that exists in organizations to which they belong, and the influence of leadership on organizational climate by analyzing the four dimensions that comprise it. It is concluded that leadership influences organizational climate, which is consistent with that reported in the literature and previous research.

Keywords: Leadership - Work environment – Organizations – Exports - Ecuador

1. INTRODUCCIÓN

La importancia que el personal tiene dentro de las organizaciones, demanda a que se investigue el clima organizacional y su incidencia para el buen funcionamiento de la empresa, para ellas es necesario e indispensable conocer la percepción de su talento humano con el objetivo de mejorar la administración y los procesos que permiten mejorar el desempeño laboral.

1.

Empresarial
Magister en Administración de Empresas
Ingeniero en Gestión Empresarial

Estudiante Doctoral en Análisis Económico y Estrategia

El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar (Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez , & Real, 2014). Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dado por la subjetividad de las personas que laboran en una organización (Peraza & Remus, 2004).

La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins & Judge, 2009). Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización (Perdomo & Prieto, 2009).

Un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores, por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y situaciones de conflicto (Peraza & Remus, 2004). Por tal motivo, el liderazgo al ser uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce, Perez, Cartujano, Lopez, Álvarez y Real, 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, esta investigación toma relevancia como medida de buenas prácticas para el mejoramiento de la competitividad en las organizaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de Liderazgo

Inicialmente las investigaciones del liderazgo eran ejecutadas 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).

Gomez (2002), manifiesta que “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. Para Davis y Newstrom (2003) 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.

Goleman (2005) asegura que si el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia involucrando al subordinado, tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima de la organización. Madrigal (2005) en coincidencia en lo que manifiesta Goleman asevera que este reflejo positivo en el clima de la organización provoca un aumento en la productividad en la misma.

Según Robbins (1994) 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. La abundante investigación señala que la figura del líder a través de su forma de liderar afecta al clima organizacional percibido por los trabajadores (Raineri, 2006):

2.2 Clima organizacional

El clima organizacional es una definición que hace referencia a las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente general en que se desempeña (Jackson & Slocum, 1988; James & Jones, 1974). En cambio Chiavenato (2009) lo define como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas. Arévalo (2007) integra las definiciones anteriores manifestando que el clima organizacional es la percepción que

tienen los trabajadores en cuanto a los aspectos de su ambiente laboral y de que manera afecta en ellos al momento de ejecutar sus labores.

La definición de clima organizacional tiene distintas características, que son percibidas indirectamente o directamente por los trabajadores de una organización, ya que cada empleado percibe de distinta manera el medio en el que se desenvuelve. Por lo tanto es la expresión individual de la percepción que los directivos y trabajadores se plasman de la organización donde se desempeñan. (Brunet 1987).

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 (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).

2.3 Dimensiones del clima organizacional

Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet y Van der Stuyft (2010) manifiestan que el análisis del clima organizacional se basa en 4 dimensiones: 1) El liderazgo, 2) el compromiso, 3) la participación, 4) la motivación.

Compromiso: El compromiso o reciprocidad es el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales que desarrollan contratos psicológicos entre sistemas y personas, donde la reciprocidad es la que prevalece. Esta se genera en función de la percepción que el trabajador obtenga de lo recibido por la realización y ejecución de sus actividades; si un colaborador siente que gana más de lo que realmente merece, sentirá una reciprocidad exitosa, mientras que cuando se genera el sentimiento contrario se deteriorará su relación con la organización (González, M., Figueroa, E., & González, R., 2014).

Participación: Es una concepción generalizada de la integración el talento humano en la organización, es el involucramiento de los mismos en las actividades y su aporte para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para Chiavenato (2009) se debe explicar los requerimientos de participación para cada puesto de trabajo, las actividades a realizar, funciones, objetivos, recursos disponibles y estándares necesarios para determinar el grado de participación del trabajador.

Motivación: Robbins (1994) que la motivación es la voluntad de efectuar altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, determinada por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Las condiciones de motivación es cambiante y esta dada por el entorno, el respeto, el reconocimiento de los líderes por el trabajo realizado, condiciones de trabajo y la calidad de vida en el trabajo son elementos de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona de lo mejor de ella.

2.4 Liderazgo y Clima organizacional

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y 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).

Stringer (2001) asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Para González, Figueroa, y González (2014) las bases de un adecuado clima organizacional tiene relación con el correcto desempeño de la organización y más concretamente con los indicadores de concordancia del trabajo con las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. De igual manera señala que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional.

3. METODOLOGÍA

Para esta investigación se eligió el enfoque cuantitativo ya que busca los hechos y las causas de los fenómenos sociales, prestando atención a los estados objetivos. El alcance que se estableció para esta investigación fueron las instalaciones donde se desarrolla las actividades de las empresas exportadoras de Banano del Ecuador, la muestra estuvo representada por 500 trabajadores de 20 exportadoras, a las cuales se aplicó el instrumento (ver anexo 1). La información recolectada fue procesada por medio del software SPSS, aplicando un proceso de estadística descriptiva.

Para evaluar el clima organizacional se usó el instrumento propuesto por Rodriguez, Álvarez , Sosa, De Vos, Bonet, & Van der Stuyft en el 2010. Para el análisis del clima organizacional por medio de este instrumento se trabajó con cuatro dimensiones, y el diagnóstico se realizó con base de la interpretación del conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre estas cuatro dimensiones.

Rodriguez et al.(2010) diseñadores del instrumento que se aplicó en la presente investigación ratifican que el instrumento fue diseñado prolijamente y después de la revisión con múltiples modelos tiene el debido sustento técnico.

Se utilizaron afirmaciones, reflexiones y expresiones cuyas respuestas fueron detalladas en la hoja de respuestas, basándose en lo que a su juicio muestra las condiciones de la organización en la que labora. Las respuestas tiene dos opciones, Verdadero y Falso. Cada dimensión está compuesta por cuatro categorías, y cada categoría por 5 preguntas, por lo que cada área a evaluar tendrá veinte preguntas. Para obtener los resultados el proceso consiste en darle el valor de uno a cada respuesta que coincide con el estándar, y cero a aquellas que no coinciden. En la hoja de resultados se va colocando los uno correspondientes a las respuestas que coinciden con la plantilla. La matriz contiene en las filas los números del 1 al 80, que son el número de reflexiones del instrumento; y en las columnas, cada casilla (E1,...,En) representa el número de instrumentos aplicados. Se utilizan tantas columnas como el número de participantes.

En las últimas columnas de la matriz se le adicionan las 4 dimensiones el clima organizacional (Liderazgo, Motivación, Compromiso y Participación), y se suman en forma horizontal todos los uno que hubo en las casillas de acuerdo a las dimensiones, al total se le obtiene una media aritmética, el resultado siempre será 1 o fracción, considerándose adecuado cuando esta media es mayor o igual a 0,60. Se calculan correlaciones de Pearson entre los resultados entre las dimensiones, permitiéndonos determinar el grado de influencia del liderazgo sobre el resto de dimensiones del clima organizacional.

4. RESULTADOS

Se aplicó el instrumento (ver anexo 1) a la población establecida, cuyos resultados se obtuvieron de acuerdo a las 4 dimensiones consideradas para medir el clima organizacional.

4.1 Liderazgo

La percepción de los empleados es mayoritariamente positiva sobre la dirección que se ejerce en las empresas, sin embargo existe un porcentaje alto contrario que pone al descubierto que los empleados no están del todo conformes con la dirección que se practica en su lugar de trabajo.

En cuanto al estímulo a la excelencia se inclina hacia lo positivo, dentro de estos la mayoría afirma que el Líder se preocupa por la calidad del trabajo, y que también se preocupa porque se aporten ideas que permitan mejorar la calidad del trabajo, sin embargo se contrapone con un alto porcentaje que piensan que la mayoría de los compañeros no emplean el máximo esfuerzo al momento de cumplir con sus obligaciones.

El estímulo en el trabajo en equipo es positivo, se sienten cómodos trabajando en equipo. Reconocen que cuando desconocen cómo hacer algo, pueden recurrir a otros compañeros o al Líder, manifestando también que este último interviene para que el trabajo sea armonioso. Sin embargo existe una gran parte que siente que dentro de la organización el logro de los objetivos y resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.

Solución de conflictos: En esta categoría existen posturas encontradas; unos piensan que los problemas se discuten de manera destructiva y no constructiva, sin embargo también piensan que cuando emerge un problema existen personas que si se interesan por resolverlos. Cabe recalcar que el 80% de los trabajadores aseguran que para analizar problemas no se utilizan métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.

4.2 Motivación

Adecuación de las condiciones de trabajo: Hay una respuesta muy positiva por parte del personal, manifestando que las condiciones de trabajo son muy buenas y que cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios. La mayoría se siente satisfecha con el ambiente físico de sus departamentos y aseguran que existe estabilidad confirmando que a la gente no se la despide con facilidad.

Realización personal: La mayoría de los empleados se siente realizado profesionalmente con el trabajo que desempeña y se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Sin embargo consideran que no pueden desarrollar su ingenio y creatividad a pesar de tener libertad para realizar su trabajo.

Reconocimiento de la aportación: En esta categoría las percepciones están divididas, solo la mitad piensa que existe reconocimiento de la aportación. El 81% siente que no se premia a las personas que trabajan bien y este mismo porcentaje afirma que su departamento merece reconocimiento. Sin embargo el 75% piensa que los superiores no están pendientes únicamente de los errores que cometen.

Responsabilidad: La inclinación es marcada hacia que toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica. Esta inclinación afecta la categoría de responsabilidad a pesar de la mayoría piense que es considerado como conocedor de su trabajo. Esta categoría se inclina ligeramente hacia el lado negativo.

4.3 Participación:

Aplicación al trabajo: En esta categoría los resultados son favorables, donde se destaca que los empleados son responsabilizan de controlar su propio trabajo y que se sienten auto motivados. Un porcentaje bajo cree la gente no se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones y la mitad de la población cree que el personal no le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. En cuanto a la categoría cuidando del patrimonio el 86% si lo hace, no hablan mal de la organización, tratan con respeto a los usuarios del servicio ofrecido, defienden con vehemencia el trabajo y la imagen de sus departamentos y todos tratan con cuidado los bienes de la organización.

Equidad: Los empleados sienten favoritismo para algunos de sus compañeros, considerando que el trato no es lo mismo para todos. Más de la mitad creen que los programas de capacitación son para unos pocos y que las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. En el lado de categoría de retribución encontramos que los empleados sienten que las personas que trabajan bien no son premiadas con una mejor posición en la organización. La categoría se inclina ligeramente en el lado positivo.

4.4 Compromiso

Compromiso con la productividad: Más de la mitad de la población manifiesta que cada departamento trabaja por su lado y la solo la mitad cree que el espíritu de equipo en esta organización es excelente. Así mismo más de la mitad de ellos creen que los problemas que surgen entre los grupos de trabajo no se resuelven de manera óptima para la organización. En cuanto a la categoría compatibilización de interés se encontró que los empleados sienten el poder está concentrado en unos pocos departamentos, la mitad de la población manifiesta que los departamentos viven en conflictos. La

mayoría está de acuerdo que los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización y el 82% siente que los recursos de cada departamento son compartidos fácilmente con los departamentos de la organización.

Intercambio de información: Los empleados tienen la postura que se maneja de manera parcial, La mitad cree que cuando se va a realizar algo, su departamento es el último en enterarse y sienten que la información es concentrada en unos pocos. En la categoría involucración al cambio la mayoría asegura que los niveles superiores propician cambios positivos para la institución, sin embargo más de la mitad afirma que existen grupos que se oponen a todos los cambios.

En la Tabla 1 se muestra los resultados adquiridos del análisis de las dimensiones y categorías antes mencionadas, con el propósito de conocer la situación en la que se encuentra el clima organizacional en las empresas exportadoras de banano del Ecuador.

Para la primera dimensión que es la de Liderazgo, se obtuvo un promedio de 0.64, considerando que el promedio de 0.60 es el que se toma como adecuado para las cuatro dimensiones, se puede considerar el resultado como una percepción favorable, es decir un Liderazgo adecuado. En lo que se refiere a la motivación, el promedio fue de 0.64, igual que el de Liderazgo, es un resultado que se encuentra sobre el promedio considerándose como una percepción favorable. En cuanto a compromiso se obtuvo un resultado de 0.67 en promedio, situándose esta dimensión sobre la de Liderazgo y Motivación, se considera un resultado favorable. La última dimensión que es la de Participación tiene el promedio menos favorable, alcanzando un 0.55, debajo del promedio, se lo puede considerar como el punto débil del clima organizacional en las exportadoras de banano del Ecuador.

La tabla 1 muestra las 4 dimensiones en las que se divide el análisis del clima organizacional, se muestra las categorías en las que se divide cada una de las dimensiones y las afirmaciones que les corresponde del instrumento de medición, el total de cada dimensión refleja la sumatoria de las respuestas positivas por pregunta y de cada uno de los empleados de las organizaciones a quienes se aplicó el instrumento. El promedio se determinó dividiendo la sumatoria antes obtenida entre el número total de respuestas posibles en cada categoría.

Para la medición del clima organizacional existen 4 dimensiones en la que se divide el estudio: Liderazgo, Motivación, Compromiso y Participación; para poder entender la influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional, fue necesario estudiar las relaciones existentes entre sí las dimensiones que la integran. En la tabla 2 se describen las relaciones.

La tabla 2 muestra las correlaciones de cada dimensión con el resto de las mismas por medio de la correlación de Pearson. La primera relación que se analizó es la que se da entre Liderazgo y Motivación, en la que se obtuvo una correlación de Pearson de 0.967 con una significancia de $p < 0,001$, es decir que el liderazgo influye sobre la motivación que existe en los trabajadores que se desempeñan en las empresas exportadoras de Banano del Ecuador. La segunda relación es la que se genera entre Liderazgo y compromiso, para estas variables existe una correlación de 0.71 y es significativa $p < 0.001$, lo que afirma que el Liderazgo que se ejerce en la organización influye de manera notable en el compromiso o reciprocidad de los empleados. La tercera relación es entre Liderazgo y Participación con una correlación de 0.882 siendo significativa con $p < 0.001$, encontrando una relación fuerte entre las dimensiones analizadas, es decir que el liderazgo ejercido por el jefe tiene alta influencia en la participación de los empleados en la organización.

Cabe mencionar que existe una correlación alta entre Motivación y Participación de $r=0.860$ y $p < 0.01$ la misma que es generada a su vez por el Liderazgo ya que este influye fuertemente sobre ambos tal y como se mencionó anteriormente.

Tabla 1. Inventario de Clima Organizacional

1. Liderazgo		Afirmaciones	Promedio
1.1 Dirección (D)		1-14-33-51-67	0.64
1.2 Estímulo de la excelencia (EE)		15-30-34-52-70	
1.3 Estímulo del trabajo en equipo (ETE)		2-17-35-50-73	
1.4 Solución de conflictos (SC)		16-31-36-55-68	
2. Motivación		Afirmaciones	Promedio
2.1 Realización personal (RP)		3-18-37-49-74	0.64
2.2 Reconocimiento de la aportación (RA)		19-32-40-56-69	
2.3 Responsabilidad (R.)		4-20-43-57-75	
2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo (ACT)		5-21-41-59-65	
3. Reciprocidad o Compromiso		Afirmaciones	Promedio
3.1 Aplicación al trabajo (AT)		6-22-42-58-71	0.67
3.2 Cuidado del patrimonio institucional (CPI)		7-23-44-60-72	
3.3 Retribución (R.)		8-24-39-54-66	
3.4 Equidad (E.)		9-25-45-53-76	
4. Participación		Afirmaciones	Promedio
4.1 Compromiso con la productividad (CP)		10-26-46-61-77	0.55
4.2 Compatibilización de intereses (CI)		11-27-47-62-78	
4.3 Intercambio de información (II)		12-28-48-63-79	
4.4 Involucración en el cambio (IC)		13-29-38-64-80	

Tabla 2. Correlaciones

		Liderazgo	Motivación	Compromiso	Participación
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,967**	,710**	,882**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	500	500	500	500
Motivación	Correlación de Pearson	,967**	1	,689**	,860**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	500	500	500	500
Compromiso	Correlación de Pearson	,710**	,689**	1	,789**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	500	500	500	500
Participación	Correlación de Pearson	,882**	,860**	,789**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	500	500	500	500

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de la investigación fue determinar si el Liderazgo influye sobre el Clima Organizacional en las exportadoras de banano en el Ecuador, para hacerlo posible se efectuó el inventario del clima organizacional, analizando los promedios de cada una de las dimensiones y luego se realizó las correlaciones entre las 4 dimensiones del clima organizacional, Liderazgo, Motivación, Compromiso y Participación, llegando a la conclusión que el Liderazgo ejerce influencia sobre el compromiso, la participación y motivación; es decir influye sobre el clima organizacional, ya que influye de forma significativa sobre todas las dimensiones que lo conforman. Afirmando lo manifestado por Payeras (2004) que 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.

El clima organizacional es medible, estando dado en función de los comportamientos que los trabajadores tienen para con el trabajo y ellos mismos (Schneider, 1990). En este caso se midió el clima organizacional a través de sus cuatro dimensiones, obteniendo un clima favorable.

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos confirmar que el liderazgo crea influencia en la manera en que los empleados de las exportadoras de banano del Ecuador perciben el clima organizacional dentro de la empresa. En este caso es positiva la forma en el liderazgo ejerce influencia, provocando un clima organizacional, sin embargo existe varias categorías con alta inconformidad lo que no permite la satisfacción completa de los empleados de la organización.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arevalo, E. (2007). Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo. *Actualidades Investigativas en Educación*, 2, 1-3.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management*, 18(5), 32-35.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 125-140.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.
- González, M., Figueroa, E., & González, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración&Finanzas*, 7(2), 45-62.
- Jackson, E., & Slocum, J. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 319-334.
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Madrigal, B. (2005). Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje. México: McGraw Hill.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 17, 129-137.
- Payeras, Z. (2004). Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. España: Díaz de Santos.
- Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.
- Peraza, Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27-30.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 20-35.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile. *ABANTE*, 9(1), 3-33.
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2007). Diseño y Validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispano Americana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Pearson Prentice Hall.

- Rodriguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Segredo, A., & Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Recuperado el 20 de 08 de 2014, de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing Management*, 18(10), 21-24.

7. ANEXOS

Tabla 3. Instrumento de Medición.

EXPRESIONES, AFIRMACIONES O REFLEXIONES	(V F)
01. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	
02. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	
03. La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen razonamiento.	
04. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	
05. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.	
06. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.	
07. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.	
08. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.	
09. Aquí las promociones carecen de objetividad.	
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.	
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.	
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.	
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.	
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.	
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	
17. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.	
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.	
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	
21. Las condiciones de trabajo son buenas.	
22. Aquí uno se siente auto motivado en el trabajo.	
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.	
24. Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.	
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.	
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.	
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.	
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.	
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.	
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.	
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.	
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.	
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.	
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.	
36. Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos.	
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.	
39. Los problemas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.	

40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
 41. Aquí se despide a la gente con facilidad.
 42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
 43. Casi todos hacen su trabajo como mejor le parece.
 44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
 45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
 46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
 47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
 48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
 49. Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.
 50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
 51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
 52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
 53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
 54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
 55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
 56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
 57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
 58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
 59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
 60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
 61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
 62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
 63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
 64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
 65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
 66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
 67. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
 68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
 69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
 70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
 71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
 72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
 73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
 74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
 75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
 76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
 77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
 78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
 79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
 80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.
-