Suma Neg. 2014;5(11): 117-125

Suma de Negocios

www.elsevier.es/sumanegocios

ARTÍCULOS DE REFLEXIÓN

Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional

Bill Jonathan Serrano Orellana[a]
Alexandra Portalanza Ch[b]

[a] *MBA (c). Universidad Espiritu Santo, Ecuador*
[b] *PhD(c) en ciencias de la Dirección. Profesora Universidad Espíritu Santo, Ecuador.*

Recibido el 15 de octubre de 2014
Aceptado el 30 de octubre de 2014

Palabras clave
Liderazgo, clima organizacional, desempeño laboral

Resumen
El objetivo central de este artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. 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 y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Key words
Leadership, organizational climate, job performance

Abstract
The central aim of this paper is to analyze the influence of leadership on organizational climate. A review of the history of leadership concepts and the different theories proposed by several authors is made. The organizational climate dimensions and factors and through a deep analysis the influence of leadership on organizational climate and how it leads to the performance of employees in the organization is determined is studied. Empirical studies confirm the relationship between these variables and concludes that leadership is the trigger for a big job performance through the construction of a good organizational climate based on perceptions caused by the leader are also reviewed.

2215-910X/ © 2014, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

Introducción

En las últimas décadas se ha mencionado mucho como el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso & Salazar, 2010).

El comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Moran, 2007). Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas.

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 le generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización (Peraza & Remus, 2004).

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce, et. al, 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, 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). El presente artículo consiste en una revisión teórica del liderazgo, sus antecedentes, conceptos y teorías y a través del análisis de estudios previos determinar su relación sobre el clima organizacional.

Antecedentes del liderazgo

El liderazgo considerado por algunos autores como un concepto mitológico (Cohen & March, 1974), es uno de las inquietudes más antiguas del mundo (Bass, 1990) y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005). Por ello el estudio del liderazgo está en la actualidad creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

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, & Curphy, 2007).

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.

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embrago, 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).

Concepto de liderazgo

"El 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 la 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 ayudarlos a lograr sus metas (Koontz & O'Donell, 2001). En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas considerando su habilidad para influir sobren el proceder de los demás (Robbins & Judge, 2009). Por eso el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz & Salanova, 2011).

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). Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013). Como efecto de lo antepuesto se generará al interior de las organizaciones procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezcan al cambio organizacional para responder efectivamente a las amenazas y oportunidades (Robles, Contreras, Barbosa, & Júarez, 2013).

Según Uribe (2005), un liderazgo eficaz se caracteriza porque el lider 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, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpesonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso & Salazar, 2010).

Goleman (2005) asegura que si el lider 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.

Teorías del liderazgo

El liderazgo es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, las mismas que se descienden de las corrientes epistemológicas que han patentado los diferentes cursos de la historia. Con esta base el liderazgo debe ser estudiado desde su historia para que pueda ser entendido mejor (Friedman, 2010). Por tal razón se puede confirmar que el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos (Contreras, 2008).

Durante la historia se han establecido diferentes teorías que se esfuerzan por explicar la figura del líder y su relación con los diferentes actores del contexto. Empezando por la teoría de los rasgos (Bernard, 1926; Ghiselli, 1959), que pone en evidencia aquellos rasgos que caracterizan a los líderes exitosos como son la integridad, honradez y el deseo de dirigir (Stogdill, 1974). Bass (1990) aclara que esta aproximación es una de las más antiguas teorías, y su propósito fue delimitar los atributos y rasgos que definían a los líderes. Con este enfoque se restó importancia a los seguidores, centrándose todo interés en el líder.

Dicha teoría plantea que los líderes poseían ciertas características que debían ser aisladas para examinarlas y reconocerlas (Robbins, 1994). Los rasgos favorecen a un liderazgo efectivo pero no garantizan la efectividad; porque no toma en cuenta las efectos que poseen las diferentes situaciones y comportamientos del liderazgo (Gordon, 1997).

En esta teoría se creía que la personalidad era heredada. En la actualidad ha sido comprobado que el liderazgo no es don innato de ciertas personas, sino que es susceptible de ser aprendido si el ambiente es favorable, sin descartar esas características personales que pueden aumentar la posibilidad de practicar el liderazgo (Contreras, 2008). Estas características de personalidad son relevantes para estudiar al lider ya que estas pueden determinar ciertas actitudes relacionadas con el liderazgo (Ones, Dilchert, Viswesvaran, & Judge, 2007).

Posterior a la teoría de los rasgos, se desarrolla la teoría del comportamiento (Lewin, Lippit, & 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 agresivas, 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).

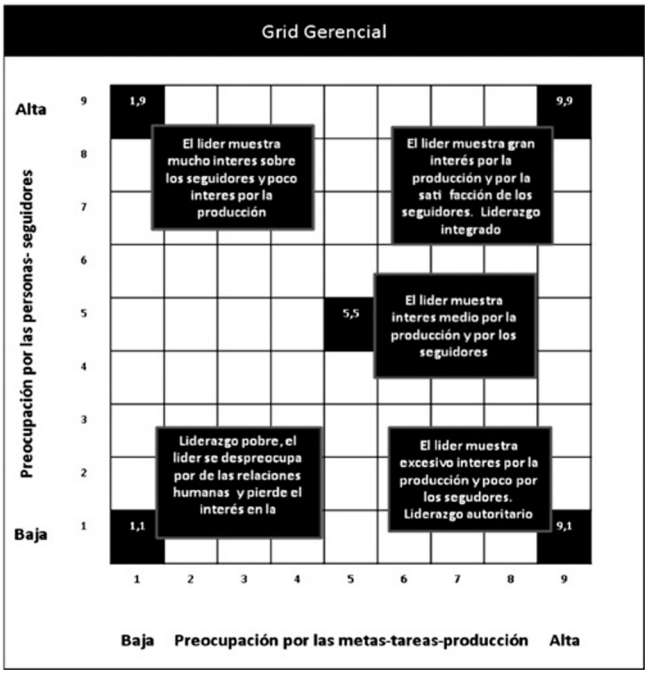


Figura 1. Rejilla del Grid Gerencial
Fuente: Tomado de Robbins y Judge (2009)

Robbins 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 Mounton (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 carácterísticas de los principales estilos de la rejilla del Grid Gerencial:

Cuadro 1. Principales estilos Grid Gerencial

Estilo	Significado	Participación	Frontera entre grupos
1,1	Preocupación mínima por la producción y personas	Poca participación y poco compromiso	Aislamiento. Falta de colaboración entre grupos
1,9	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
5,5	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
9,1	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
9,9	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)

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 lider 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 lider (Gordon, 1997).

Una de las ultimas teorias es la presentada por Stringer (2001) donde manifiesta que lo resaltante en los lideres 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 lider hace y no a lo que es el, ni a sus características personales.

En el cuadro acontinuación se presenta un resumen de las 4 principales perspectivas teóricas mencionadas:

Cuadro 2. 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 y White (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)

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):

Clima organizacional

El clima organizacional ha ido evolucionando su definición a lo largo del tiempo, ya que este tiene una prolongada historia en las ramas de la psicología, industrial y comportamiento organizacional (Guillen & Guil, 2000). Este tema llega a conceptualizarse en 1968 cuando se determina que el clima organizacional es medible, estudiándolo como una función de comportamientos que los trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo (Schneider, 1990).

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 (2004) 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, 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 como influyen sobre éstos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales (Rodriguez, 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).

Dimensiones del clima organizacional

Al tratar de medir el clima organizacional, se establecen dimensiones que destacarán aspectos significativos del mismo y permitirá obtener las conclusiones de dicho clima (Stringer, 2001). Inicialmente eran 12 las dimensiones del clima organizacional que se consideran significativas (Alvarez, 1992;Toro, 1992), siendo estas las siguientes: 1) valores colectivos, 2) posibilidad de superación y desarrollo, 3) recursos materiales y ambiente físico, 4) retribución material y moral, 5) estilos de liderazgo, 6) sentimiento de pertenencia, 7) motivación y compromiso, 8) resolución de quejas y conflictos, 9) relaciones Humanas, 10) relaciones Jefes-subalternos, 11) control y regulaciones, 12) estructura organizativa y diseño del trabajo.

Para Stringer (2001) el clima organizacional es medido a través de dimensiones que muestren los aspectos significativos del mismo, facilitando las conclusiones acerca de dicho clima, definiendo tales dimensiones como: 1) "Estructura: refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener clara la definición de sus roles y responsabilidades; 2) Estándares: mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien; 3) Responsabilidad: refleja los sentimientos de los empleados de ser sus propios jefes y de no tener decisiones que revisar con otros; 4) Reconocimiento: indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo bien hecho; 5) Apoyo: refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo; 6) Compromiso: refleja el sentido de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización"

En cambio Rodriguez, 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.

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.

Entre los factores mencionados están (Stringer, 2001):

1. Las practicas del Liderazgo: estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.
2. Convenios Organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.
3. Estrategias:influyen en la manera en como los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompesas.

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).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las

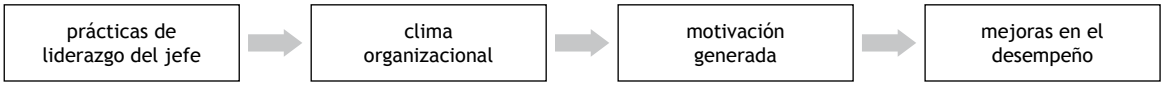


Figura 2. Cadena de Causa y Efecto del clima organizacional
Fuente: Stringer (2001)

percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efetividad de un lider 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).

Stringer (2001) asegura que el comportamiento del lider 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 lideres pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: Control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales. De todos ellos es aceptado que el liderazgo es el más determinante para la construcción de un buen clima (Brunet, 1987).

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.

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones siendo generadores de cambio (Caro, Castellanos, & Martín , 2007), que provoca beneficio en el talento humano que conlleva a la construcción de confianza interna en la organización (Balogun & Hailey, 2004). De tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores (Windsor, 2006), y comprometerse con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional (Ararat, 2008;Tafel & Alas, 2008).

Según Austin (2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, y Uribe, 2010) los estilos de liderazgo y el clima que este genera puede favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores. Ya no es suficiente con cumplir con las obligaciones y deberes legales, sino comprender cómo se está influyendo positivamente sobre los grupos e individuos en la organización. De acuerdo a este tipo de gestión es posible reconocer a las empresas responsables de las que no lo son (Pizzolante, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).), ya que la empresa involucra procesos de toma de decisiones, de valores que establecen su actuar, de las relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, equidad y confianza (Austin, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).

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; Siwatch, 2004), confirmando de esta manera que el liderazgo está centrado en el bienestar del talento humano (Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010).

El comportamiento del líder se convierte en el mediador de las percepciones, influyendo sobre los comportamientos y creencias de los trabajadores, afectando directamente el compromiso del talento humano con el trabajo y el desempeño laboral (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon , 2003). La escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar. Igualmente los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia afecta la percepción del clima organizacional por parte de los empleados (Bloch & Whiteley, 2003).

Estudios empíricos relación liderazgo-clima organizacional

El clima organizacional puede ser afectado por una multiplicidad de variables, sin embargo la literatura recalca el rol sobresaliente de los líderes en la generación del clima organizacional (Likert & Likert, 1976;Goleman, 2000), así mismo la literatura confirma que el estilo de liderazgo de un gerente afecta las percepciones del clima organizacional y estas percepciones el desempeño laboral de los trabajadores (Bloch & Whiteley, 2003; (Goleman, 2000).

Se ha identificado que el estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, porque puede generar ambientes de trabajo motivantes, que les permita al personal crecer y desarrollarse (Curtis & O'Connell, 2011; Omar, 2011). Este resultado ratifica el rol de los líderes sobre el clima organizacional percibido por los trabajadores, lo cual corresponde con lo encontrado en varios estudios (Elliot , 2011;Luthans, Avolio, Walumba, & Li, 2005), y esta es promovida por los buenos estilos de liderazgo que se centran más en las personas que en las tareas, tal y como lo asegura (Cummings, Olson, Hayduk , Bakker, Fitch, & Green, 2008).

De la Garza, Ruiz, y Hernández (2013) encontraron en su investigación que existe correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, demostrando que cuando un líder incentiva a mejorar la calidad del desempeño contribuye a que los empleados sientan que su trabajo contribuye a mejorar la calidad de la organización. De igual manera Pons y Ramos (2012) en su estudio concluye que los resultados obtenidos refuerzan la relación que tiene el liderazgo empleado en una organización y la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Por otra parte González, Figueroa, y González (2014) en su investigación demostraron que el liderazgo influye sobre el clima organizacional, determinando además que el liderazgo influye tambien sobre las otras dimensiones del clima organizacional, en especial y con mayor peso en la motivación. A través del instrumento Work Evironment Scale (WES), Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo, y Bustamante (2013) demostraron que existe una fuerte relación entre el liderazgo y el clima organizacional, confirmando tambien que existe correlación entre el clima organizacional y las relaciones interpesonales.

Martin y Bush (2006) con el método de las relaciones causales encontraron evidencia que solapa las conexiones de casualidad entre el liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral. Por otra parte Jung y Avolio (2000) encontraron que los estilos de liderazgo impactan las percepciones de sus seguidores y en la eficiencia y productividad de los mismos.

Raineri (2006) en su estudió 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.

Conclusiones

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

El lider 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, ya 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 que 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 aumenta 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.

Un desempeño de excelencia del trabajador se puede lograr a través de una gran motivación, la misma que es generada por un clima organizacional favorable y este a su vez generado por una buena práctica de liderazgo.

Referencias

Alvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional, 11*(1-2), 25-50.

Ararat, M. (2008). A development perspective for "Corporate Social Responsibility": Case of turkey. *Corporate Governance, 8*(3), 271-285.

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. (2010). Pursuing authentic leadership development. En N. Nohria, & R. Khurana, *Handbook of Leadership Theroy and Practice* (págs. 739-768). Boston: Harvard Business Press.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership:Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449.

Balogun, J., & Hailey, V. (2004). *Exploring strategic change*. United Kingdom: Prentice Hall.

Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics, 10*(2), 67-96.

Bass, B. (1990). *Bass&Stogdill`s handbook of leadership. Theory,research&managerial applications*. USA: The Free Press.

Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology.* New York: Henry Holt and Company.

Bloch, S., & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. London: Pearson.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Caro, F., Castellanos, M., & Martín , I. (2007). Propuesta de una escala de medición de la responsabilidad social corporativa en la actividad turística. En J. Ayala, *Conocimient, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (págs. 2621-2631). España: Universidad de la rioja.

Carr, J., Schmidt, A., Ford, J., & DeShon , R. (2003). 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), 605-619.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

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.

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

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

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

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

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

Cummings, G., Olson, K., Hayduk , L., Bakker, D., Fitch, M., & Green, E. (2008). The relationship between nursing leadership and nurses job satisfaction in Canadian oncology work environments. *Journal of Nursing Management, 16*, 508-518.

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.

De la Garza, S., Ruiz, F., & Hernández, R. (2013). Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8*(2), 1857-1862.

Elliot , R. (2011). Utilizing evidence-based leadership theories in coaching for leadership development:Towards a comprehensive integrating conceptual framework. *Ineternational Coaching Psychology Review*, 46-70.

Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *organizational behavior and Human Performance, 5*(3), 277-298.

Friedman, W. (2010). Leadership and history. En N. Nohria, & R. Khurana, *Handbook of LeadershipTheory and Practice* (págs. 291-304). Boston: Harvard Business Press.

Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio.* Barcelona: Octaedro.

Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology, 12*(4), 535-544.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78-90.

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.

Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice-Hall Hispano Americano.

Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales.* España: Mc Graw Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: Thomson.

House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporany Business, 3*, 81-98.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* . México: McGraw Hill.

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. *Pyschological Bulletin, 81*, 1096-1112.

Jung, D., & Avolio, B. (2000). 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), 949-964.

kahn, R., & katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En A. Cartwright, & A. Zanders, *Group dynamics: Research and theory* (págs. 554-570). New York: Harper&Row.

Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance, 22*(3), 375-403.

Koontz, H., & O'Donell, C. (2001). *Curso de Administración Moderna.* México: McGraw-Hill.

Lam, S., Cisneros, J., Bravo, L., Carrillo, S., & Bustamante , A. (2013). 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), 1628-1637.

Lewin, K., Lippit, R., & White , R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Phychology, 10*, 271-301.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.

Likert, R., & Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.

Lindell, M., & Brandt, C. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 331-348.

Lippitt, R., & White, R. (1943). The social climate of children's groups. En R. Barker, J. Kounin, & H. Wright, *Child behavior and development* (págs. 485-508). New York: McGraw Hill..

Luthans, F., Avolio, B., Walumba, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Mangement and Organization Review, 1*, 247-269.

Madrigal, B. (2005). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje.* México: McGraw Hill.

Martin, C., & Bush, A. (2006). 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), 419-438.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia.* Bogotá: Centro Editorial Rosarista.

Moran, A. (2007). *liderazgo en la función directiva.* México: McGraw-Hill.

Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit, 17*, 129-137.

Ones, D., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology, 60*, 995-1027.

Payeras, 2. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados.* España: Díaz de Santos.

Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). Estres 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.

Podolny, J., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2005). Revising the meaning of leadership. *Research in organizational Behavior, 26*, 1-36.

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.

Pons, F., & 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.

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 modelode 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.

Robles, V., Contreras, F., Barbosa, D., & Júarez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombiano vs. mexicanos: Un estudio compartivo. *Investigación&Desarrollo, 21*, 395-418.

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.

Sanchez , I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión, 25*, 1-39.

Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

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

Shriberg, A., & Lloyd, C. (2004). *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*. México: CECSA.

Siwatch, A. (2004). *Leadership Style Strategies and Organizational Climate*. New Delhi: Shree.

Stogdill, R. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and practice. New York: The Free Press.

Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. New Yersey: Prentice-Hall.

Tafel, K., & Alas, R. (2008). Conceptualizing the dynamics of social responsibility: Evidence from a case study of Estonia. *Journal of Business Ethics, 81*(2), 371-385.

Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. *Nursing Management, 18*(10), 21-24.

Toro, F. (1992). Diseño y Validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional, 11*(1-2), 151-162.

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa, 25*, 53-71.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolarde calidad: un desafio de orden superior. *PRELAC-UNESCO*, 1-10.

Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies, 43*(1), 93-114.