



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MAE20150710-01

# **Liderazgo y clima organizacional como apoyo en la estrategia de empresas**

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título  
de:

**Magister en Administración de Empresas**

Por la estudiante:

**Roxanna Claribel PEÑA GALEAS**

Bajo la dirección de:

**Diana Catalina CARDONA MENDOZA MBA, MBI**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Julio de 2015

## ***Liderazgo y clima organizacional como apoyo en la estrategia de empresas***

Leadership and organizational climate to support in the companies strategy

**Roxanna Claribel PEÑA GALEAS<sup>1</sup>**  
**Diana Catalina CARDONA MENDOZA<sup>2</sup>**

### Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los diferentes estudios publicados en artículos de revistas científicas y libros, realizados en empresas en cuanto a la medición de clima organizacional y liderazgo, este análisis se efectuó con la finalidad de determinar la influencia que tiene el liderazgo y el clima organizacional, para que de esta forma puedan tomarse como base en la aplicación de estrategias y creación de ventajas competitivas, permitiendo que las empresas puedan sostenerse en los entornos cambiantes sobre los que se desempeñan.

Palabras clave:

liderazgo, clima organizacional, estrategia, empresa, ventaja competitiva

### Abstract

This paper is to analyze the different studies published in magazines scientific articles and books, made in companies regarding the measurement of organizational climate and leadership, this analysis was performed with the purpose of determine the influence of leadership and organizational climate, so that in this way may be the basis in the application of strategies and creating competitive advantage, allowing companies can sustain in changing environments on which they work.

Key words

leadership, organizational environment, strategy, company, competitive advantage

Clasificación JEL  
JEL Classification

M12

---

<sup>1</sup> Ingeniera en Telemática, Escuela Superior Politécnica del Litoral – Ecuador. E-mail [ropena@uees.edu.ec](mailto:ropena@uees.edu.ec).

<sup>2</sup>MBA - MBI. Profesora Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran inmersas en un mercado cambiante, por lo que necesitan tomar decisiones acertadas de una forma rápida y eficaz, para que puedan competir con las demás empresas (Vieira & Gadotti, 2014). Sin embargo se necesitan de estudios que permitan identificar los problemas internos, para buscar estrategias que se adapten a la empresa (Medina, López, Guerrero, & Canibe, 2014).

Para que una empresa tenga éxito y no fracase debe enfocarse en la planeación estratégica que utilizará para su administración (Vargas, Muñoz, & Santoyo, 2014) y determinar el estilo de estrategia que van aplicar para crecer y negociar (Martín-Rubio, Noriega-Goriba, & Llach-Pagés, 2013). Posteriormente revisar los objetivos generales y las acciones que van a ejecutar para introducirse en el medio socio económico (Alvarez, 2008).

En la estrategia de las empresas se debe involucrar objetivos en base a las capacidades, oportunidades y amenazas existentes (Rodríguez, Vásquez, & Mejía, 2014), así como también, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1947) se puede aplicar objetivos que fomenten las características positivas de la empresa y efectuar nuevos mecanismos para los elementos que afectan la rentabilidad (Correa, 2009).

Para la generación de ventaja competitiva es necesario realizar la transformación de procesos y analizar el entorno de la empresa (Zambrano, 2012); al usar los recursos de la empresa para crear ventaja competitiva deben ser inimitables, escasos, sin sustitutos, por lo que deben ser utilizados de forma inteligente para que puedan crear valor mediante la implementación de la estrategia corporativa (Suárez & Martín, 2008). Las tareas de los directivos o líderes de la empresa son: desarrollar planes estratégicos claros, fomentar que la implementación del cambio se realice a corto plazo y solicitar respaldos de las decisiones que involucran cambios en la estructura organizacional (Codina, 2010).

Con respecto al liderazgo, su estudio es de vital importancia para la administración, ya que la aportación o involucramiento de las personas en la empresa, ha garantizado el cumplimiento de logros y objetivos, por lo que es primordial identificar las personas claves (Medina, Trasti, Armenteros, & Reyna, 2015).

El líder debe tener la sabiduría necesaria para estabilizar la ansiedad de todos los empleados o seguidores al enfrentarse a los cambios que se van aplicar en la empresa, con la finalidad de igualar el entorno y no quedarse en desventaja con respecto a las demás empresas (Prada, 2013).

La forma de liderazgo existente en las grandes instituciones difiere enormemente con el liderazgo aplicado en las empresas pequeñas, cada estilo de liderazgo varía de acuerdo al tipo de empresa, institución u organización, por lo que el liderazgo va a depender enormemente de las personas que la conformen (González, Figueroa, & González, 2014). La participación directa de los directivos o dueño de la empresa, ayuda en la implementación de cambios, ya que garantiza el éxito de los objetivos planteados (Cataldo, Alvarez, & Zambrano, 2014). El líder es el encargado de tomar las mejores decisiones para la empresa que permitan encontrar una buena solución para los problemas (Barrosco & Salazar, 2010).

Siendo las pequeñas y medianas empresas generadoras de empleo y grandes impulsadoras para el desarrollo de un país, se necesita conocer el desempeño de las personas que integran las mismas para realizar acciones que permitan crecer como empresa y a la vez crear un clima favorable de bienestar (Díaz, Peña, & Castellanos, 2014), considerar que el tiempo es un aspecto importante para la toma de decisiones en las empresas pequeñas, en las que deben competir con empresas del mismo tamaño o empresas más grandes (González, Figueroa, & González, 2014).

Según Soriano (2005) el porcentaje en el que quiebran las pequeñas y medianas empresas varía con respecto al país, por ejemplo: en España el 80% antes de llegar a los cinco años y el 90% no pasa de los diez años, en México el 75% antes de los dos años, en Estados Unidos el 30% antes del tercer año, de la misma forma Cárdenas (2011) manifiesta que el 90% de las empresas que se crean en Ecuador quiebra a los dos años. Las causas se dan por la mala gestión interna por parte de los directivos, donde se puede mencionar: el mal enfoque en la atención al cliente, falta de sistemas para conocer las habilidades de los empleados, desconocimiento de las ventajas competitivas de la misma empresa, deficiencia en la implementación de estrategias, falta de políticas de mejora, resistencia al cambio (Soriano, 2005).

Así pues, por los motivos antes mencionados, los directivos deben involucrarse en el medio que se encuentran, para poder aplicar cambios en la empresa utilizando sus recursos (Rodríguez, Vásquez, & Mejía, 2014), deben obtener beneficios para la creación de valor mediante la ejecución de estrategias, en donde toman como principal recurso los activos intangibles, que representan un 75% para la creación de valor, por lo que el estudio del capital humano se torna de gran impacto para enriquecer la estrategia corporativa, en el que se involucra también el liderazgo y clima organizacional (Medina, Trasti, Armenteros, & Reyna, 2015). Según López (2011)

los estudios realizados en empresas por J. Kendrick, profesor de la Universidad de Washington, durante los años 1929 y 1999, en el que determinó la relación existente entre la creación de valor con activos tangibles e intangibles corresponde al 30% y 70% respectivamente.

Al realizar modificaciones o mantenimientos en el diseño de estrategias corporativas, se puede observar la superveniencia de la empresa más fuerte (Grueso, Gómez, & Garay, 2009). Las empresas cuyos líderes se enfocan en el compromiso con el cliente, capacitación, innovación, reconocimientos, responsabilidad social, han logrado superar a las empresas que no aplican este tipo de estrategia (Silvestre, 2013).

El clima organizacional permite conocer las posibles mejoras para el beneficio de la organización y de los empleados (Peña, Díaz, & Olivares, 2015). El clima organizacional también influye entre los procesos de la empresa, la comunicación, la resolución de problemas, la motivación, la toma de decisiones, la eficiencia y la satisfacción entre los empleados (Peña, Díaz, & Carrillo, 2015).

El clima laboral es característico de cada organización, donde los empleados se sienten identificados desde el momento que entran a su lugar de trabajo, así también los clientes van a poder percibir el clima que caracteriza a la empresa (Peña, Díaz, & Olivares, 2015).

Para Sotelo, Figueroa, Arrieta, Cupich & Bustamante (2014), el clima organizacional en las empresas se puede determinar en las estructuras, el tamaño de la empresa, el tipo de comunicación y liderazgo. Mientras que para Segrero (2013) hablar de clima organizacional, se refiere al conjunto de percepciones vinculadas, que se desarrollan por los empleados y por factores internos o externos para lograr los objetivos planteados.

El clima organizacional en el cual se encuentra inmersa la empresa influye en la toma de decisiones, por lo que el clima debe ser satisfactorio para conseguir lo mejor para la empresa y de esta forma poder lograr una ventaja con respecto a los competidores (Peña, Díaz, & Olivares, 2015). Por otro lado, las empresas necesitan un clima que influya motivación para que los empleados se sientan a gusto para cumplir con los objetivos tanto individuales como organizacionales y para que puedan llegar a la satisfacción laboral (Patlán, Martínez, & Hernández, 2012).

Antes de realizar cambios en la empresa es importante que los directivos conozcan el grado de compromiso de sus empleados para determinar cuánto apoyo van a recibir en la implementación de los cambios (Chiang, Núñez,

Martín, & Salazar, 2010). Al existir cambios dentro de la empresa para mejorar el desempeño, los empleados deben esforzarse para cumplir con los mismos, sin afectar el clima organizacional existente y el comportamiento entre los empleados (Marín, Angeli, Siqueira, & Raad, 2014).

El análisis del clima organizacional es de gran importancia en las empresas, a continuación se detallan las razones: según Peña, Chávez, & Agüero (2013) indica que con la ayuda del capital humano se puede lograr el incremento de la productividad de la empresa. Juárez (2012), menciona que influye directamente en la aplicación de estrategias para las empresas, ya que proporcionan información acerca del comportamiento organizacional de los empleados. Así como también, Arriola, Salas, & Bernabé (2011) expresan que es utilizado para la productividad y competitividad de la empresa. Sin embargo, según Peña, Chávez, & Agüero (2013), debe ser utilizado por aquellas empresas que desean incrementar su rentabilidad, tener una mayor ventaja competitiva pero sin descuidarse del recurso humano. Mientras que para Noriega & Pría (2011), establecen que es un factor que refleja la capacidad o disponibilidad de los empleados para adaptarse al medio laboral, por lo que ayuda a mostrar el grado de factibilidad de realizar cambios. Por otra parte se debe tener en cuenta que los recursos se vuelven productivos al ser integrados con otros recursos y presentando claramente los objetivos deseados (García, Rodríguez, & García, 2014).

Al realizar estudios acerca del clima organizacional se obtiene gran información para realizar cambios en la empresa, permitiendo obtener una visión directa de las personas que conforman la organización (Segrero, 2013). Además, permite obtener información valiosa y confiable, con la cual se va a poder conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, analizar el estado de la organización, establecer el compromiso de los directivos y de los empleados, tomar decisiones correctas, encontrar posibles amenazas u oportunidades para la empresa (Agueros, Better, & Rodríguez, 2014).

El argumento central de este trabajo es presentar como la medición del clima organizacional y liderazgo pueden ser útiles para la estrategia de las empresas. El documento tiene la siguiente estructura: inicia con la revisión literaria de conceptos sobre liderazgo, clima organizacional y la relación entre los mismos, continúa, con el detalle de estudios en los que se realizó la medición del clima organización y del liderazgo, finalmente, conclusiones y recomendaciones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Liderazgo y líder

El liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para alcanzar objetivos planteados (González, Figueroa, & González, 2014). El liderazgo es considerado como la habilidad que tiene un individuo para motivar e influir sobre otros para llegar al éxito (Díaz, Peña, & Castellanos, 2014). Por otra parte Dávila, Sánchez, & Rodríguez (2014) indican que el liderazgo se relaciona con la eficacia del trabajo efectuado por los seguidores.

Un líder para poder llegar a sus empleados tiene que plantear una estrategia de tal forma que todos los integrantes se interesen en: los cambios planteados y el cumplimiento de las tareas propuestas (Echart & Rodríguez, 2013).

Las características que debe tener un líder son creatividad, razonamiento, pensamiento analítico y lógico. El líder debe ayudar a los demás, dar explicaciones, realizar aclaraciones, proponer ideas, retroalimentación de conceptos (Gallego & Gutiérrez, 2014).

Los líderes deben generar estrategias que permitan obtener planes, políticas, objetivos específicos y viables para que la empresa pueda tener ventaja competitiva (Aguilar, 2012). Además, los líderes deben formar a sus seguidores con la finalidad de crear expertos en el interior de la empresa, es decir, personas valiosas que tengan el conocimiento de cada uno de los proyectos y de su labor diaria, así pues en un futuro poder generar ventaja competitiva con estos recursos (Puente, 2011).

Las funciones de un líder se dividen en impersonales, informativas y decisionales. Las funciones impersonales son: la representación (actuar en nombre de la empresa), líder (realizar actividades administrativas) y enlace (relacionarse con personas externas a las empresa). Las funciones informativas son: el monitoreo, difusión (comunicación en forma interna en la empresa) y portavoz (realizar informes a personas externa a la empresa). Las funciones decisionales son: emprendedor, manejo de dificultades, asignación de recursos y negociador (Agudelo & Vásquez, 2014).

Para determinar si una persona es un buen líder se utilizan evaluaciones o encuestas a sus seguidores, las cuales permiten conocer si un líder efectivo (Juárez, Contreras, & Barbosa, 2013).

### Tipos de líder

Según González, Figueroa, & González (2014) existen diferentes tipos de líder, los cuales se desglosan según el comportamiento hacia sus subordinados, a continuación se describe cada tipo:

Líder autocrático, este tipo de líder instruye órdenes a sus empleados sin importar la opinión que ellos tengan, por lo que las decisiones que tome el líder autocrático son su responsabilidad directa (González, Figueroa, & González, 2014).

El líder carismático o transformacional, se gana el carisma de sus seguidores, pero tiene una gran tendencia en volverse un líder autocrático cuando sus seguidores no son recíprocos, por esta razón este tipo de líder también se denomina transformacional, compromete a sus seguidores al cumplimiento de objetivos, son visionarios, toman riesgos, están dispuestos a aprender de la experiencia (Agudelo & Vásquez, 2014); así pues, según Díaz, Peña & Castellanos (2014) este tipo de líder brinda una atención individual para cada uno de sus seguidores, por lo que gana cariño de los mismos .

Líder situacional, este tipo interactúa con la dirección, el apoyo emocional del líder y la disposición de los seguidores para cumplir con las tareas y objetivos planteados (Benavides, 2009).

Líder participativo o democrático, este tipo de liderazgo fomenta la participación de todos los seguidores, además busca el bien común y usa las habilidades de cada uno de sus seguidores (Méndez, 2013).

El liderazgo estratégico, alinea las decisiones con la estrategia de la empresa, por lo que realiza una correcta planeación estratégica antes de implementar cambios (Agudelo & Vásquez, 2014).

El liderazgo de pensamiento ayuda al desarrollo de cosas o ideas útiles para los accionistas y clientes usando el conocimiento del negocio, las mismas que se alinean con la creación de valor para la empresa, de tal forma que sean diferentes a los competidores (Badings, 2009). Del mismo modo, Clark & Nixon (2015) evidencian que el liderazgo de pensamiento ayuda a que los líderes puedan manifestar la visión de la empresa y la experiencia adquirida de una forma fácil, no solo preocupándose por la creación de la marca sino también cuanto va a abarcar; busca nuevas forma de satisfacer las necesidades de los clientes, como por ejemplo utilizando herramientas digitales, entre las que están: blogs, videos, entre otros.

Tabla 1: Resumen sobre los tipos de líder

Tipo de líder	Características	Autores
Autocrático	No usa la opinión de los demás para sus decisiones	González, Figueroa, González (2014)
Carismático o transformacional	Comprometidos con el cumplimiento de objetivos, visionarios, arriesgados	Agudelo, Vásquez, Díaz,, Peña, Castellanos (2014)
Situacional	Direccional y brinda apoyo emocional	Benavides (2009)
Participativo o democrático	Fomenta participación y bien común	Méndez (2013)
Estratégico	Alinea decisiones con estrategia	Agudelo, Vásquez (2014)
Pensamiento	Usa el conocimiento del negocio para decisiones	Badings, Clark, Nixon (2015)

Fuente: Las autoras.

### Clima organizacional

El clima organizacional comprende las acciones o actos en que se encuentra embebida una empresa, todas estas acciones son captadas por los integrantes de la misma, pero va a depender enormemente de los valores y de la forma de percepción de los integrantes (González, Figueroa, & González, 2014).

El clima organizacional se integra con el ambiente laboral, en especial con las condiciones y características que afectan en el comportamiento de los empleados (Segrero, 2013). Para Cardona & Zambrano (2014) el clima organizacional es el conjunto de las percepciones que tienen los empleados sobre las políticas, procedimientos, prácticas y costumbres, es decir, corresponde a la personalidad de la empresa. Así pues para Herrera & Castellanos (2013) el clima organizacional es la cuantificación de la cultura corporativa, que permite a los directivos predecir cuan exitosa puede ser una empresa. Mientras que para Sotelo, Figueroa, Arrieta, Cupich & Bustamante (2014) el clima organizacional depende de forma relativa del ambiente interno de la empresa, en el que influye la experiencia de los miembros, el comportamiento y las características propias de la empresa.

El termino clima empezó a ser tomado en cuenta en el ámbito social cuando las empresas comenzaron a dar significado al trabajo positivo para conseguir mayor productividad, no solo de

forma cuantitativa sino también en la calidad (Sotelo, Figueroa, Arrieta, Cupich, & Bustamante, 2014).

El clima organizacional abarca un gran número de propiedades que son captadas por los empleados y que afectan en el comportamiento de los mismo (Peña, Díaz, & Olivares, 2015). Navarro & Rosellón (2011) coincide en que los comportamientos y las actitudes de los empleados son resultado de las percepciones recibidas y no de objetivos planteados. Entre las propiedades del clima organizacional se puede mencionar: la satisfacción de necesidades personales, la percepción de apoyo de los jefes y compañeros, percepción de como los jefes toman las decisiones, reglas, reglamentos, recompensas y autonomía (Peña, Chávez, & Agüero, 2013).

Las decisiones que toma cada empresa dependen en gran parte del tipo de cultura organizacional que las rodea y que han formado a lo largo de los años (Peña, Díaz, & Olivares, 2015). El clima organizacional forma parte de un enfoque para la administración, el cual es utilizado para mejorar la productividad, reducir costos y realizar cambios en influencias internas o externas (Rodríguez, Álvarez, & Sosa, 2010).

Las personas que conforman la empresa pueden establecer si el clima organizacional es positivo o negativo. El clima organizacional es positivo cuando dentro de la organización hay estabilidad y posibilidad de crecimiento laboral para los empleados y es negativo cuando dentro de la empresa existe desequilibrio en la estructura, las necesidades y los procedimientos internos (Sotelo, Figueroa, Arrieta, Cupich, & Bustamante, 2014).

### Enfoques del clima organizacional

Según Peña, Chávez & Agüero (2013) los enfoques del clima organizacional son: el estructural, que describe las cosas que hacen única a cada empresa, es decir lo que ocasiona que los individuos se comporten de forma estándar, es el comportamiento que rige en el interior de la empresa. El subjetivo o perceptual, que describe las características de los individuos que influyen el clima organizacional. El interactivo, que establece la interacción de los individuos en función de las características del clima organizacional.

Por otra parte Roa (2004) enfatiza en tres enfoques para el clima organizacional los cuales son: el primero se basa en los atributos organizacionales y consiste en el estudio de la relación existente entre el tamaño de la empresa con el rendimiento de los empleados. El segundo considera que los atributos individuales como los valores y necesidades definen al clima organizacional antes que las particularidades de la empresa. El tercero estudia la relación del medio y la personalidad de los empleados.

### Teoría del Clima organizacional

La teoría de clima organizacional de Rensis Likert (1903 – 1981) determina que el comportamiento de los empleados se encuentra definida por el comportamiento que es observado de las personas administrativas de la empresa. Además, la teoría de Likert indica que el clima participativo ayuda enormemente en la efectividad individual y organizacional. Todos los resultados obtenidos dentro de la empresa, así como los resultados individuales, influyen directamente en el clima organizacional (Peña, Díaz, & Olivares, 2015).

La teoría de Likert tiene tres variables que ayudan a identificar las características auténticas de una empresa, estas variables son: causales, intermedias, finales. Las variables casuales o también llamadas variables independientes, son aquellas que muestran como la empresa evoluciona y encuentra resultados, algunos ejemplos de estas variables son: reglas, competencias, actitudes, estructura de la empresa, etc. Las variables intermedias son aquellas que muestran el estado interno y procesos organizacionales de la empresa, algunos ejemplos son: actitud, objetivos, toma de decisiones, etc. Las variables finales o también llamadas dependientes, son aquellas que se forman por el conjunto de variables causales e intermedias, muestran la productividad, las ganancias y pérdidas que ha tenido la empresa (Peña, Díaz, & Olivares, 2015).

### Dimensiones del clima organizacional

Para llegar al entendimiento del clima organizacional existen nueve dimensiones, que se relacionan con las propiedades de la empresa, estas dimensiones son: la estructura, que son las reglas, procedimientos y limitaciones que los empleados tienen que seguir en las empresas. El desafío, el cual se refiere a los retos que los empleados deben enfrentar en sus lugares de trabajo. Las relaciones, que determina cuan grato y acogedor es el ambiente en el que se encuentran inmersos los empleados. La cooperación, es la existencia de ayuda y apoyo entre los empleados y los directivos. Los conflictos, se refiere al grado de aceptación de opiniones diferentes entre los empleados y directivos (González, Figueroa, & González, 2014).

Adicional se encuentra las dimensiones: liderazgo, que establece las siguientes categorías: dirección, estímulo a la excelencia, al trabajo en equipo y solución de conflictos. La motivación, tiene las categorías: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo. La reciprocidad, tiene las categorías: aplicación del trabajo, cuidado al patrimonio de la institución, retribución, equidad. Mientras que la participación ofrece las categorías: compromiso

de la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucramiento al cambio (Segrero, 2013).

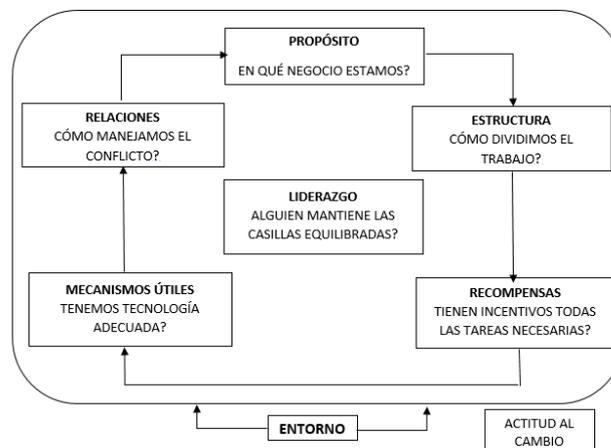
La interacción de las dimensiones mencionadas anteriormente genera un clima organizacional único para cada organización, creando de esta forma la calidad de los productos/servicios que prestan, la efectividad, eficacia y el desempeño de la organización (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

### Modelo de diagnóstico organizacional

Los modelos de diagnósticos ayudan a mejorar el estudio del clima organizacional, tiene como norma explicar el funcionamiento de la empresa con los elementos centrales y la interrelación de ellos. Además, los modelos de diagnósticos ayudan a comprender las acciones que realizan los recursos humanos, excluyendo los otros recursos como los intangibles, maquinarias, etc. (Peña, Díaz, & Olivares, 2015).

El modelo de Marvin Weisbord (1975) ayuda a encontrar los problemas causados por medios externos, para lo cual utiliza seis casillas: el propósito, la estructura, las relaciones, las recompensas, el liderazgo, los mecanismos auxiliares, adicional se tiene la casilla actitud para el cambio, en la figura 1 se expone la relación de las casillas del modelo (Peña, Díaz, & Olivares, 2015).

Figura 1: Modelo de Marvin Weisbord.



Fuente: Peña, Díaz, & Olivares (2015, p. 19).

### Medición del clima organizacional

Existen tres estrategias que ayudan a medir el clima organizacional, las cuales son aplicadas a los empleados directamente. La primera estrategia es analizar el comportamiento de los empleados. La segunda es realizar entrevistas de forma directa. Mientras que la tercera es efectuar encuestas mediante el uso de plantillas (Segrero, 2013), cuyo estudio ayuda a establecer posibles afectaciones a la rentabilidad, además la dificultad en la producción y los factores que pueden reducir la efectividad. Sin embargo para realizar la medición del clima organizacional se

deben seguir una serie de pasos: Primeramente escoger un marco de referencia para llegar al entendimiento de la empresa (áreas o dimensiones de estudio), luego seleccionar las herramientas y fuentes de información, finalmente enfocarse en los aspectos que involucran a los empleados, como por ejemplo, la competencia, el involucramiento, la efectividad, etc. (Herrera & Castellanos, 2013).

Entre las variables que se miden en el clima organizacional se destacan: las funciones de los empleados, la permanencia, capacitación, comunicación, innovación y cambio, estilo de liderazgo, productividad, calidad en el trabajo (Agueros, Better, & Rodríguez, 2014).

Entre las áreas que se analizan en un test de clima organizacional están: el liderazgo, la comunicación, la motivación, las metas, la toma de decisiones y los controles; todas las áreas mencionadas anteriormente dependerán de cuál es el grado de estudio que requiere la empresa para la identificación del clima organizacional (Herrera & Castellanos, 2013).

Con la medición del clima organización se determina el desagrado o descontento que tienen los empleados con respecto al medio en que se encuentran y de esta forma poder corregir el inconveniente o mejorarlo para evitar complicaciones en las obligaciones laborales (Tubán, 2002).

### **Relación entre liderazgo y clima organizacional**

Las bases del clima organizacional se relacionan estrechamente con el desempeño de la organización (logros obtenidos en el cargo o puesto de trabajo), con la forma como los directivos lideran la empresa (González, Figueroa, & González, 2014) y se relaciona con el involucramiento de la vida familiar con el trabajo (Cuadra & Velasco, 2010).

Mantener el liderazgo por largo tiempo se torna complicado por lo que los directivos recurren a elaborar estrategias que se relacionen con las habilidades de los empleados, las mismas que son encontradas al analizar el clima organizacional (Mauri & Romero, 2013).

El estudio del clima organizacional dentro de la empresa es utilizado como una herramienta administrativa para tomar decisiones e incrementar la productividad, con la finalidad que ayuden al mejoramiento continuo (Segrero, 2013). Por otra parte, el estudio del comportamiento de los individuos también es utilizado para determinar el comportamiento del liderazgo existente en la empresa, para lo cual surgen dos teorías, uno es orientado a las tareas y el otro tipo a las personas (Ponce, Pérez, Cartujano, López, & Alvarez, 2014).

Existen empresas que tienen éxito a largo plazo mientras que otras quiebran y desaparecen, esto se debe a que el liderazgo tiene gran influencia con el clima organizacional, por tal motivo los líderes deben conocer las habilidades y desventajas de sus seguidores (Barrosco & Salazar, 2010).

### **Empresa de Producto/Servicios**

Las empresas requieren: ser eficientes, conseguir clientes permanentes, ubicación de un lugar estratégico, enfocarse en el tipo de publicidad para las promociones, controlar compras e inventario (Rodríguez, 2010) y atender a los clientes con calidad para crear una buena reputación entre los mismos (Ruiz, Ortega, Haro, & Roldán, 2014).

Según Calderón (2002), el 20% de clientes que se abstienen a comprar un producto/servicio se debe a la falta de interés o poco asesoramiento por parte del empleado encargado. Al pasar los años los clientes se han vuelto más exigentes, por lo que la mayoría de las empresas deben ofrecer un trato casi personalizado para cada uno de ellos, con la finalidad de mantener su línea de clientes intacta (Galbán, Clemenza, & Araujo, 2013).

Además, para cualquier tipo de empresas se debe considerar que el cliente es lo primero y que los empleados descontentos afectan la venta; por lo que, para ofrecer un servicio de calidad es necesario que todos los empleados estén comprometidos (Calderón, 2002).

Así pues, para las empresas afines a las tecnologías de información y comunicaciones, como empresas de internet, telefonía, desarrollo de software, etc. utilizan el valor de sus intangibles, el cual representa un 90%, en donde se encuentra inmerso tanto el clima organizacional como el liderazgo (López, 2011).

A continuación se exponen trabajos en los que se efectuó el análisis del clima organizacional y liderazgo en varias empresas:

Navarro & Rosellón (2011) presentan la medición del clima organizacional en una empresa carbonera de la ciudad de Santa Marta - Colombia, el estudio fue realizado a 108 empleados seleccionados de forma aleatoria, 89 empleados operativos y 19 empleados administrativos, el mismo consta de 45 preguntas, en las que se mide las siguientes variables: cooperación, objetivo, toma de decisiones, liderazgo, relaciones interpersonales, control y motivación. La escala utilizada fue: 0-4 crítico, 4.1-5 Debilidad, 5.1-6 en desarrollo, 6.1-7 Fortaleza. Los resultados del estudio realizado se detallan en la tabla 2.

Tabla 2: Resultados medición del clima organizacional en empresa de Santa Marta –carbonera.

Variable	Puntaje
Objetivo	5.61
Cooperación	4.59
Liderazgo	5.39
Toma de decisiones	3.33
Relaciones interpersonales	5.48
Motivación	5
Control	5.52
<b>Promedio</b>	<b>4.99</b>

Fuente: Navarro & Rosellón (2011).

Por su parte Noriega & Pría (2011) presentan la medición del clima organizacional en grupos de control de vectores de la ciudad de Habana-Cuba, el estudio fue realizado a 89 empleados pertenecientes a 5 grupos de vectores, el mismo constó de un cuestionario de 60 ítems o preguntas, en las que se enfocan en las siguientes dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, estructura organizacional, motivación, comportamiento individual. La escala utilizada fue: 3-mucho, 2-suficiente, 1-poco y 0-nada. Los resultados del estudio realizado se detallan en la tabla 3.

Tabla 3: Resultados de medición del clima organizacional en grupos de control de vectores de la ciudad de Habana.

Dimensiones	Porcentaje
Estructura organizacional	50
Liderazgo	8.3
Toma de decisiones	33.3
Motivación	25
Comportamientos	41
<b>Promedio</b>	<b>31.52</b>

Fuente: Noriega & Pría (2011).

Díaz, Peña & Castellanos (2014) en su estudio realizado a los empleados de una empresa metal-mecánica de México, presenta la medición de dos variables del clima organizacional: el liderazgo y las relaciones interpersonales. La escala utilizada en el estudio fue: 1-muy en desacuerdo, 2-en desacuerdo, 3-levemente desacuerdo, 4-levemente de acuerdo, 5-de acuerdo y 6-muy de acuerdo. Los resultados del estudio realizado se detallan en la tabla 4.

Tabla 4: Resultados medición clima organizacional en empresa metal-mecánica.

Dimensiones	Valor
Liderazgo	4.54
Relaciones interpersonales	4.78
<b>Promedio</b>	<b>4.66</b>

Fuente: Díaz, Peña, & Castellanos (2014).

Medina, Trasfi, Armenteros, & Reyna (2015) presentan el estudio realizado en una institución superior de México para determinar la cultura organizacional y el tipo de liderazgo que existe, fue efectuado a 109 personas mediante encuestas con 34 ítems, las variables utilizadas fueron: creatividad, comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, normas organizacionales, aprendizaje de la organización y compromiso. La escala utilizada iba desde 1- muy bajo hasta 5- muy alto. Los resultados del estudio realizado se detallan en la tabla 5.

Tabla 5: Resultado medición de la cultura organizacional y liderazgo en institución.

Dimensiones	Valor
Cultura organizacional colaborativa	3.45
Cultura organizacional competitiva	2.98
Aso. Liderazgo participativo y transformacional	60.41%

Fuente: Medina, Trasti, Armenteros, & Reyna (2015).

Peña, Díaz & Carrillo (2015) en cambio presentan el estudio realizado en una empresa familiar metal-mecánica de México para determinar la cultura organizacional existente, fue efectuado a las 20 empleados, mediante encuestas con 35 ítems, las variables utilizadas fueron: estructura, relaciones, recompensas, propósito, liderazgo, actitud hacia el cambio y mecanismos útiles. La escala utilizada fue 1-2 desacuerdo, 3-4 levemente de acuerdo y 5-6 de acuerdo. Los resultados del estudio realizado se detallan en la tabla 6.

Tabla 6: Resultado de medición de la cultura organizacional en empresa familiar metal-mecánica.

Dimensiones	Valor
Relaciones	4.78
Estructura	4.54
Liderazgo	4.54
Recompensas	4.35
Mecanismo útiles	4.21
Propósito	4.1
Actitud hacia el cambio	3.78
<b>Promedio</b>	<b>4.33</b>

Fuente: Peña, Díaz, & Carrillo (2015).

Arriola, Salas & Bernabé (2011) presentan el estudio para determinar el clima organizacional a tres sectores: un hospital público, un laboratorio privado y una industria manufacturera privada de Colombia. El estudio fue efectuado mediante encuesta a 740 personas, donde 350 pertenecían al hospital, 250 al laboratorio y 181 a la industria manufacturera, las variables utilizadas fueron: autoridad, interacción, seguridad y motivación. La escala utilizada fue 1 nunca, 2 casi nunca, 3 algunas veces, 4 frecuentemente, 5 casi siempre

y 6 siempre. Los resultados del estudio realizado se detallan en la tabla 7.

Tabla 7: Resultados de medición de cultura organizacional en tres empresas diferentes.

Dimensiones	Hospital público	Laboratorio privado	Idustria manufacturera
Relación con la autoridad	50	58	68
Relaciones interpersonales	60	65	52
Seguridad	60	63	44
Retribución	60	63	51
<b>Promedio</b>	<b>57.50</b>	<b>62.25</b>	<b>53.75</b>

Fuente: Arriola, Salas, & Bernabé (2011).

Barrosco & Salazar, (2010) presentan el estudio para determinar el clima organizacional y el liderazgo en una empresa de textiles de exportación de México. El estudio fue efectuado mediante encuesta a 320 personas escogidas aleatoriamente, la encuesta para determinar el clima organizacional se aplicó a 160 empleados y a 160 empleados más para determinar el tipo de liderazgo. Las variables utilizadas para el liderazgo fueron: liderazgo pobre, liderazgo tipo club campestre, liderazgo intermedio, estilo autoritario, líder integrador. La escala utilizada para la determinación del clima organizacional fueron: 1-totalmente en desacuerdo, 2-en desacuerdo, 3-de acuerdo, 4-totalmente en desacuerdo. Los resultados del estudio realizado se detallan en la tabla 8.

Tabla 8: Resultados de medición del clima organizacional y liderazgo en una empresa de textiles de exportación.

Variable	Dimensión	Valores
Clima organizacional	Promedio	2.62
Liderazgo	Autoritario	11
	Intermedio	5
	Liderazgo pobre	4
	Integradores	140

Fuente: Barrosco & Salazar (2010).

González & Parra, (2008) presentan el estudio para la determinación de clima organizacional, satisfacción y liderazgo, fue aplicado en 10 empresas (1106 empleados) de Colombia, mediante encuestas aplicadas al área administrativa y operativa, los resultados se detallan en la tabla 9.

Tabla 9: Resultados de medición satisfacción y liderazgo en 10 empresas.

Variable	Dimensión	Porcentajes
Satisfacción (empleados)	Familiar	14.55
	Profesional	13.52
	Financiero	13.02
	Espiritual	12.59
	Intelectual	12.53
	Social	12.09
	Físico	10.92
Satisfacción (directivos)	Comunidad	10.74
	Capacitación	25.70
	Motivación	20.44
Liderazgo	Estilo de mando	27.44
	Autocrático	0.00
	Vanguardia o mixto	100.00
	Participativo	0.00

Fuente: González & Parra (2008).

Con cada uno de los estudios detallados anteriormente es posible determinar el tipo de clima organizacional existente en las empresas analizadas, así como también el tipo de liderazgo que predomina en las mismas. Por otra parte describen diferentes formas para medir el clima organizacional y el liderazgo, para lo cual utilizan varios criterios y escalas de medición, que son elegidos de forma adecuada por cada empresa, con la finalidad de que se adapten a sus características.

De los estudios revisados previamente, se determina que en la empresa carbonera de Santa Martha mencionada en Navarro & Rosellón (2011) presenta un clima organizacional débil, mientras que el liderazgo está en etapa de desarrollo. Los grupos de control de vectores de la ciudad de la Habana mencionados en Noriega & Pría (2011) presentan un clima organizacional débil y un liderazgo débil. En la empresa metal-mecánica mencionada en Díaz, Peña, & Castellanos (2014) presenta un clima organizacional y un liderazgo levemente bueno. La institución superior mencionada en Medina, Trasfi, Armenteros & Reyna (2015) por su parte presenta una cultura organizacional más colaborativa que competitiva y un liderazgo que tiende a lo participativo y transformacional. La empresa metal-mecánica mencionada en Peña, Díaz & Carrillo (2015) muestra un clima organizacional y liderazgo levemente bueno. Sobre las empresas mencionadas en Arriola, Salas & Bernabé (2011) se puede mencionar que la industria manufacturera y el hospital presentan una cultura organizacional levemente buena, mientras que el laboratorio privado presenta un clima organizacional bueno. La empresa de textiles de exportación menciona en Barrosco &

Salazar (2010) presenta un clima organizacional débil y un el tipo de liderazgo integrador. Las 10 empresas estudiadas en González & Parra (2008) presentan que la satisfacción de empleados se basa en los aspectos familiares, mientras que la satisfacción de los directivos se caracteriza por el estilo de mando y en cuanto al liderazgo presenta el tipo vanguardista.

Los resultados de los estudios demuestran que las empresas tienen un clima organizacional débil, por lo que se presume que existen problemas en el entorno, insatisfacción de los empleados o existen percepciones diferentes en cuanto a las características positivas de la empresa. Retomando los resultados de las encuestas realizadas en los estudios se tiene que las dimensiones o características que presentaron menor puntuación son la cooperación, toma de decisiones, competitividad, motivación, actitud hacia el cambio y físico.

Por otra parte, los resultados de los estudios demuestran que las empresas estudiadas tienen un liderazgo levemente bueno, lo que evidencia que a los líderes de estas empresas necesitan plantear estrategias para que los empleados se integren y poder cumplir con los objetivos propuestos.

## CONCLUSIONES

Los cambios existentes en el medio como el mercado, clientes, precios, productos sustitutos, etc, obligan a las empresas a adaptarse y a buscar nuevas estrategias mediante sus recursos internos, por esta razón el líder debe ser capaz de utilizar como base el análisis del clima organizacional para garantizar el apoyo de sus empleados y de esta forma recurrir a las fortalezas con las que cuentan para llevar a cabo el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Durante este trabajo se ha cumplido con el objetivo de revisar diferentes artículos en el que realizaron mediciones del clima organizacional y liderazgo, los resultados de estos estudios permite tener visión sobre las características o dimensiones que las empresas consideran al realizar la medición del clima organizacional, estas varían según la empresa, pero entre las comunes están la motivación, toma de decisiones, relaciones y liderazgo.

Con las encuestas efectuadas en los estudios revisados se puede establecer las características o dimensiones que presentan menor puntuación en las empresas son la cooperación, toma de decisiones, competitividad, motivación, actitud hacia el cambio y físico; por lo que, la determinación del clima organizacional ayuda a contar con información necesaria para realizar la planeación estratégica enfatizándose en las dimensiones o características que tuvieron menor puntuación, así como también para tomar

decisiones de innovación o mejoras en la satisfacción en el trabajo.

El análisis del clima organizacional y el liderazgo permite realzar las fortalezas y debilidades internas. El estudio del liderazgo puede ayudar a destacar y mejorar enormemente el estilo existente en la empresa, con la finalidad de que sirvan para fomentar cambios que mejoren el bienestar organizacional y de esta forma crear líderes donde se evidencie el interés por el beneficio colectivo y no solo por el individual. El estilo de liderazgo de cada empresa va a depender del grado de apoyo y confianza que existe entre los seguidores y el líder.

En este trabajo las limitaciones que se presentaron es que al no haber estudios de medición del clima organización en el Ecuador, se tuvo que seleccionar estudios de diferentes países. La recopilación literaria realizada en este documento deja cabida a que en un futuro se presente varios estudios: el primero, consiste en la medición del clima organizacional y del liderazgo en las diferentes áreas de una empresa, con la finalidad de verificar si estas se mantienen constantes o varían por cada una de ellas. El segundo, presentar la cuantificación del beneficio económico que conlleva realizar una administración basándose en el liderazgo y el clima organizacional. El Tercero, analizar el tipo de mecanismo más óptimo para identificar el clima organizacional y el liderazgo según el tipo de servicio que brindan las empresas en una determinada ciudad.

Por lo tanto, con este trabajo se demuestra que al manejar un liderazgo y un clima organizacional adecuado puede tener grandes beneficios económicos en un futuro, esto se debe al manejo correcto del personal, optimización de procesos, conocimiento de las habilidades de cada persona, ventaja competitiva; todo lo mencionado anteriormente ayudará a obtener mejores ingresos. El líder debe ser capaz de manejar a la empresa de acuerdo al modelo de negocio planteado y diseñar estrategias que permitan crear valor mediante el acercamiento al cliente.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que las evaluaciones para determinar el clima organizacional se realicen periódicamente (cada seis meses o en rangos más cortos si la empresa se encuentra en ambientes con mercados muy cambiantes), adicional se debe implementar sistemas de comunicación interna entre los empleados y los directivos, ya que esta retroalimentación servirá para tomar decisiones acertadas.

Los líderes deben conocer perfectamente la misión y visión de la empresa para alinear el clima organizacional, el liderazgo y valores hacia un solo fin y de esta forma puedan ser

transmitidas a los empleados nuevos o existentes.

En las empresas, para evitar que existan resistencias al aplicar cambios se debe demostrar o explicar a todos los involucrados, que los cambios aplicados internamente se efectúan para mejorar, ser rentables y tener ventaja competitiva.

Para determinar del tipo de liderazgo, el estudio se debe realizar tanto a los empleados de cargos administrativos como a aquellos con cargo operadores o ejecutores, para de esta forma comparar los resultados obtenidos.

Buscar métodos que ayuden a mejorar el clima organizacional con la motivación en los empleados, como nivelar las remuneraciones según el esfuerzo y capacidades reales, aplicación de incentivos, realizar días de integración o dinámicas que permitan conocerse, obsequiar cursos de capacitación, viajes, etc.

El tipo de líder que se recomienda después de realizar la revisión literaria para la elaboración de este trabajo es la mezcla del líder participativo y el líder estratégico, ya que el primero motiva a todos los integrantes de la empresa y usa las fortalezas de cada uno de ellos, mientras que el segundo alinea las decisiones con el clima organizacional para el cumplimiento de los objetivos.

#### Bibliografía

- Agudelo Orrego, B., & Vásquez Arana, L. (2014). Liderazgo como eje dinamizador de la equidad social. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Agueros Sánchez, F., Rodríguez García, H., & Betel de la Torre, L. (2014). Mejora en el clima organizacional de una empresa. *Revista Instituto de Administración & Finanzas*.
- Aguilar, P. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Revista Pensamiento y Gestión*.
- Álvarez Tapia, S., Cataldo, A., & Zambra Alcayaga, L. (2014). Liderazgo en adopción de TI en Pyme - Solo el involucramiento del propietario importa? *Revista Chilena de Ingeniería*.
- Álvarez, M. (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. *International Journal of Good Conscience*.
- Arriola Miranda, M., Salas Rivera, E., & Bernabé González, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista ciencias Estratégicas*.
- Badings, C. (2009). Las definiciones de liderazgo. Obtenido de <http://www.thoughtleadershipstrategy.net/2009/07/definitions-of-thought-leadership/>.
- Barrosco Tanoira, F., & Salazar Cantón, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *Revista de la Universidad de Anahuac*.
- Benavides, R. (Octubre de 2009). Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard. Obtenido de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-situacional-de-htm>
- Calderón, N. (2002). Teoría y elementos del servicio al cliente. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente/>.
- Cárdenas, G. (2011). De 100 compañías creadas, 90 fracasan en Ecuador. Ecuador.
- Cardona Echeverri, D., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*.
- Clark, N., & Nixon, C. (2015). *Professional Services Marketing Handbook*. Kogan Page Publishers.
- Codina, A. (2010). El arte de la ejecución de la estrategia. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Correa, A. (2009). Las 5 fuerzas de Michael Porter. *Manager Magazine*.
- Cuadra, A., & Velasco, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista de Reingeniería*.
- Díaz Díaz, M., Peña Cárdenas, M., & Castellanos Ortiz, B. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*.
- Echart, P., & Rodríguez Virgili, J. (2013). Un liderazgo transformacional y ejemplar: la imagen de Nelson Mandela en *Invictus*. *Revista empresa y Humanismo*.
- Galbán, O., Clemenza, C., & Araujo, R. (2013). Calidad de servicio en el sector de telecomunicaciones elemento competitivo en las empresas de televisión por suscripción. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*.
- Gallego Arrufat, M., & Gutiérrez Santiuste, E. (2014). Liderazgo instruccional y distribuido en espacios virtuales de comunicación en educación post-obligatoria. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*.
- García, L., Rodríguez, A., & García, J. (2014). Una gestión de los intangibles empresariales y su incidencia en los resultados financieros de un modo sostenible. *Estudios de Economía Aplicada*.
- González Herrera, M., Figueroa González, E., & González Peyro, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso catering gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- González, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Revista Pensamiento y Gestión*.
- Gruoso, M., Gómez, J., & Garay, L. (2009). Formulación y control de la estrategia en un grupo de empresas que conforman una red. *Journal of technology Management & Innovation*.
- Herrera Blanca, C., & Castellanos Mier, B. (2013). Situación actual de la medición del clima organizacional en organizaciones de Veracruz y Boca del Río, México. *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*.
- Juárez Salvador, A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del IMSS*.
- Juárez, F., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del test de adjetivos de Pitcher para la evaluación del liderazgo. *International Journal of Psychological Research*.
- López, A. (2011). La gestión de activos y recursos intangibles. *Gerencia de riesgos y Seguros*.
- López, P. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Marín Rueda, F., Angeli dos Santos, A., Raad, A., & Siqueira Nery, J. (2014). Relación entre los constructos clima organizacional, apoyo laboral y salud organizacional en una muestra de estudiantes que trabajan. *Ciencias Psicológicas*.
- Martín-Rubio, I., Noriega-Goriba, J., & Llach-Pagés, J. (2013). Innovación abierta: liderazgo y valores. *Publicaciones Dyna SL*.
- Mauri, M., & Romero, I. (2013). Actuación estratégica para el sostenimiento del liderazgo de la industria biotecnológica de Cuba. *Biotecnología Aplicada*.

- Medina Hernández, I., Trasfi Mosqueda, M., Armenteros Acosta, M., & Reyna García, G. (2015). Relación entre cultura-liderazgo: evidencias en una situación de educación superior. *Revista Internacional Administración & finanzas*.
- Medina, M., López, S., Guerrero, L., & Canibe, F. (2014). Análisis estratégico para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES): estudio empírico en Torreón, Coahuila, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Mendez, A. (Octubre de 2013). Liderazgo Democrático. Obtenido de <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-democratico.html>
- Miguel Dávila, J., Martín Sánchez, M., & Rodríguez, P. (2014). El rol mediador del aprendizaje entre el liderazgo y la relación del trabajador. *Revista Intangible Capital*.
- Navarro Villalba, L., & Rosellón Fonseca, J. (2011). Medición del clima organizacional en empresa carbonera de la ciudad de Santa Marta 2010. *Revista de la Universidad Simón Bolívar*.
- Noriega Bravo, V., & Pría Barros, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*.
- Patlán Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*.
- Peña Cardenas, M., Chávez Macías, A., & Agüero Rodríguez, C. (2013). Factores del clima organizacional de una pequeña empresa. *Revista instituo de Administración & Finanzas*.
- Peña Cardenas, M., Díaz Díaz, M., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Peña Cardenas, M., Díaz Díaz, M., & Olivares Medina, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional administración & Finanzas*.
- Ponce Lázaro, P., Pérez Ramírez, S., Cartujano Escobar, S., López Tarango, R., & Alvarez Violante, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Revista Internacional Administración & Finanzas*.
- Prada, R. (2013). La adaptación y el servicio: claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*.
- Puente, P. (2011). Valor del conocimiento como detonante de la competitividad y el desempeño económico en las empresas Pymes de servicios del área metropolitana de Monterrey. *International Journal of Good Conscience*.
- Roa, Y. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. Caracas.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). Administración de pequeñas y mediana empresas. Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, A., Alvarez, A., & Sosa, I. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y epidemiología*.
- Rodríguez, B., Vásquez, R., & Mejía, Y. (2014). La estrategia de cooperación empresarial: una alternativa para fortalecer la ventaja competitiva en la MiPyme-caso industria metal mecánica del sureste de Coahuila. *Revista Instituto de Administración & Finanzas*.
- Ruiz, A., Ortega, T., Haro, C., & Roldán, M. (2014). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. *Revista Capital Intangible*.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista del Centro Nacional de Información de ciencias Médicas*.
- Segrero Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud Pública*.
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de clima organizacional universitario COINTEC. *Revista Ciencia y Sociedad*.
- Soriano, C. (2005). El 80% de la pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años.
- Sotelo Asef, J., Figueroa González, E., Arrieta Díaz, D., Cupich Flores, S., & Bustamante Curiel, J. (2014). Clima organizacional en las unidades de venta de las tiendas del ISSSTE del Municipio de Durango. *Revista Global de Negocios*.
- Suárez, T., & Martín, M. (2008). Impacto de los capitales humanos y organizacional en las estrategias de la Pyme. *Revista Pontificia Universidad Javeriana*.
- Tubán Reynaldo. (2002). Medición del clima laboral en las organizaciones. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/medicion-del-clima-laboral-en-las-organizaciones/>
- Vargas, M., Muñoz, M., & Santoyo, V. (2014). Estrategias de diferenciación en modelos de negocio de carne bovina. *Revista de Instituto de administración & Finanzas*.
- Vieira, J., & Gadotti dos Anjos, S. (2014). La gestión de la excelencia en la Hostería Brasileña. *Estudios y Perspectivas en Turismo*.
- Zambrano, S. (2012). La competitividad en los sectores manufactureros y de servicios. *Revista de Criterio Libre*.