

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia.

(Trabajo de Grado).

Autor: Rainer Leonardo Murillo Romero.

Bogotá D.C, Colombia
2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Tipo de trabajo (Trabajo de Grado)

Autor: Rainer Leonardo Murillo Romero.

Tutor: Dr. Juan Carlos Espinosa Méndez.

Maestría en Dirección
Escuela de Administración
21 de septiembre de 2020
Bogotá D.C, Colombia

2020

Bogotá, 21 de Septiembre de 2020

Señores

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

L.C.

Asunto: Declaración de Autonomía:

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente artículo de investigación por mi propia cuenta, y que, por lo tanto; su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este artículo de investigación no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.

A handwritten signature in brown ink on a light yellow background. The signature is stylized and appears to read "Rainer Leonardo Murillo Romero".

RAINER LEONARDO MURILLO ROMERO

CC: 80904069 de Bogotá, D.C.

Bogotá, 21 de Septiembre de 2020

Señores

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

L.C.

Asunto: Declaración de exoneración de responsabilidad:

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in brown ink on a light yellow background. The signature is stylized and appears to read 'Rainer Leonardo Murillo Romero'.

RAINER LEONARDO MURILLO ROMERO

CC: 80904069 de Bogotá, D.C.

Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Resumen

El propósito de la investigación fue describir, el índice general de clima organizacional y las relaciones entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, con variables de clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. Se realizó un análisis de tipo descriptivo que valoró la percepción elaborada por 685 colaboradores frente a las dinámicas relacionales de la organización bajo la noción de macroclima. Los resultados demostraron que el índice general obtenido por la organización respecto a clima organizacional fue de (78.21% “*acceptable*”) evidenciando un mayor tipo de liderazgo transaccional (67.3%) asociado a factores de recompensa contingente y dirección por excepción activa, en razón al tipo de segmento de clientes sobre el cual opera la organización (servicios al socio). Adicional se presentó una correlación significativa entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional de “ $r=0.78, p<0,01$ ”, resaltando que todas las correlaciones entre los tipos de liderazgo y las variables de clima son significativas en el nivel 0,01 bilateral. Se concluyó que, si bien para este tipo de organización predomina un tipo de liderazgo transaccional, la empresa debe estar en la capacidad de formar y desarrollar líderes con alta capacidad de influencia sobre sus colaboradores, capaz de combinar rasgos y características de los dos tipos de liderazgo de acuerdo con los resultados obtenidos.

Palabras Clave: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, clima organizacional, macroclima.

Transformational - transactional leadership and organizational climate in a social and business club in the city of Bogotá, Colombia.

Abstract

The purpose of the research was to describe the general index of organizational climate and the relationships between the types of transformational and transactional leadership, with variables of organizational climate in a social and business club in the city of Bogotá, Colombia. A descriptive analysis was carried out that assessed the perception made by 685 collaborators regarding the relational dynamics of the organization under the notion of macroclimate. The results showed that the general index obtained by the organization regarding organizational climate was (78.21% "acceptable"), evidencing a greater type of transactional leadership (67.3%) associated with contingent reward factors and management by active exception, due to the type of customer segment on which the organization operates (member services). Additionally, there was a significant correlation between the types of transformational and transactional leadership of " $r = 0.78, p < 0.01$ ", highlighting that all the correlations between the types of leadership and the climate variables are significant at the 0.01 level. bilateral. It was concluded that, although for this type of organization a type of transactional leadership predominates, the company must be able to train and develop leaders with a high capacity to influence their collaborators, capable of combining traits and characteristics of the two types of leadership according to the results obtained.

Key Words: transformational leadership, transactional leadership, organizational climate, macroclimate.

Introducción

El principal objetivo del estudio es presentar la relación existente entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional con variables de clima organizacional, bajo la característica del sector empresarial al cual se asocia la organización analizada (club social y de negocios). Dicha relación, tiene en cuenta la percepción de los colaboradores respecto a la organización bajo la noción de (macroclima). Esta noción busca describir el funcionamiento general de la organización, adicional a todas aquellas dinámicas que se construyen teniendo en cuenta los niveles jerárquicos dentro del contexto.

En la primera sección se presenta una revisión teórica que describe los principales aportes generados en las últimas décadas respecto a la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, donde se mencionan autores y referentes investigativos más relevantes respecto a cada una de las teorías. De igual manera, se realiza un análisis comparativo teniendo en cuenta las diferentes propuestas teóricas descritas por los investigadores, permitiendo entender el rol del líder y las características específicas asociadas a este, bajo la noción de algunos sectores empresariales.

En la segunda sección se presenta una revisión general sobre el concepto de clima organizacional teniendo en cuenta la percepción del empleado. Los principales aportes investigativos sobre clima organizacional, surgen principalmente por la necesidad de entender las dinámicas de la organización moderna, las cuales se han interesado en analizar todos aquellos factores internos y externos que pueden re plantear la forma de concebir la organización. Algunos de estos factores que han sido estudiados por diversos teóricos, se encuentran asociados a

componentes económicos, tipo de estructura jerárquica de la organización, relacionamiento con grupos de trabajo, procesos comunicacionales dentro del sistema empresarial, procesos de bienestar y desarrollo, capacitación del recurso humano, entre otros.

La tercera sección describe los principales antecedentes investigativos que han pretendido analizar o investigar relaciones entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, con variables de clima organizacional en contextos empresariales asociados a dos sectores particulares (clubes sociales y de negocios, y hoteles) “este último teniendo en cuenta que la organización estudiada, también cuenta con este servicio”. Dichos antecedentes investigativos permiten la validación, contraste o generación de nuevos aportes a la teoría, teniendo en cuenta los resultados observables de la investigación.

En la cuarta sección se presenta el método que sustenta el proceso investigativo en donde se hace referencia al diseño, caracterización poblacional, instrumento utilizado, procedimiento, resultados, discusión de resultados, y conclusiones del estudio. Adicionalmente, se identifican todas aquellas correlaciones significativas y menos significativas entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional con nueve variables de clima organizacional: motivación, comunicación, relaciones interpersonales, funcionamiento, estímulo al desarrollo organizacional, condiciones de trabajo, participación, solución de problemas y trabajo en equipo, las cuales previamente fueron definidas bajo el análisis de (macroclima).

Finalmente, con base a los antecedentes investigativos y los resultados obtenidos del estudio, se plantea una discusión sobre ¿cuál es el tipo de liderazgo que puede ejercer un impacto favorable para empresas que se encuentren categorizadas en este sector? (clubes sociales y de negocios, o hotel), adicional a ¿cómo este tipo de liderazgo puede aumentar o disminuir la percepción favorable del colaborador en cuanto a las variables de clima organizacional?.

1. Liderazgo Transformacional / Transaccional

1.1 Liderazgo Transformacional

Cuando hablamos de liderazgo transformacional, es importante resaltar en primera instancia todos los sucesos históricos que ha vivido a lo largo del tiempo la humanidad, y que han permitido enriquecer la definición de lo que se conoce como la “teoría del liderazgo efectivo” por su impacto favorable dentro de los procesos organizacionales teniendo en cuenta las diferentes teorías que se conocen respecto a los tipos de liderazgo (transaccional, autocrático, situacional, liberal, entre otros). La comprensión de liderazgo transformacional como teoría, tiene sus orígenes en los estudios realizados Burns (1978) quien percibe este liderazgo como la relación de compensación que se da entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su ejecución o trabajo.

Burns (1978) resalta que el liderazgo transformacional es una forma de influencia que motiva a los seguidores alcanzar objetivos que normalmente no podrían esperarse de ellos, buscando que las personas generen una conexión capaz de elevar los niveles de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor (nuevos sistemas de creencias, aptitudes, generación de conductas, modelos de intercambio, valores, rediseño de percepciones, cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados). Teniendo en cuenta esto, los líderes transformacionales tienen como característica principal, la capacidad de ofrecer un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfocan en necesidades internas de mayor complejidad (aspectos relacionales de intercambio entre el líder y el seguidor).

Esta propuesta teórica promueve la noción de cambio comportamental generada por parte del seguidor, la cual es ejercida de manera directa por el líder en la medida que es este, quien rediseña las percepciones de los seguidores para transformarlas en acciones. Según Burns (1978)

el liderazgo transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y las organizaciones, debido a que se rediseñan percepciones y valores con el objetivo de cambiar las expectativas y aspiraciones de los colaboradores. Los líderes transaccionales son particularmente idealizados en la medida que son vistos como ejemplo moral en los contextos laborales, capaces de cambiar y redefinir de manera estratégica y funcional la cultura de la organización.

Otro de los teóricos representativos de la década es Bass (1985) quien plantea su propuesta teórica con base a los fundamentos iniciales desarrollados por Burns (1978). Para Bass (1985) el liderazgo transformacional “es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p.20) lo que representa a su vez, un beneficio para la colectividad. Los líderes transformacionales estimulan cambios de visión que conducen a que cada individuo deje de lado sus propios intereses, buscando el interés común, aun cuando no se hayan visto satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1995 p.15).

Así mismo, estos líderes transformacionales tienen la capacidad de estimular el desarrollo tanto de los individuos, como de los sistemas colectivos dentro de la organización (unidades de trabajo). Esto supone resaltar la importancia del proceso relacional y de conexión natural entre el líder y el seguidor, el cual se ve reflejado posteriormente en el cumplimiento de objetivos comunes o en la generación de nuevas visiones empresariales. Identificando con ello, rasgos comportamentales, motivacionales y de personalidad que deben ser visibles para este tipo de líder (carisma, persuasión, inspiración, entre otros).

Si bien, este análisis permite entender que el líder puede ser considerado como transformacional en la medida que ejerce influencia positiva sobre los seguidores, existen

conductas o comportamientos que pueden ser altamente valorados por los colaboradores como por ejemplo confianza, lealtad, respecto, entre otros. Para ello, Bass (1985) plantea una propuesta teórica que tiene como propósito describir cuatro dimensiones particulares que justifican las relaciones observables en la dinámica líder – seguidor, las cuales son:

1) Carisma o influencia idealizada, entendida como el grado en el que los seguidores están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan a un nivel emocional. 2) Motivación inspiradora, vista como el grado en el que el líder es capaz de transmitir y permear una visión llamativa del futuro. 3) Estimulación Intelectual, analizada como la posibilidad de animar para la generación de aportes e ideas significativas por parte de los seguidores. 4) Consideración individualizada, referida al grado en que el líder trata a los demás como individuos, tomando en cuenta las necesidades particulares a partir de factores clave como escucha activa y atención (Avolio et ál., 1999).

Según este planteamiento teórico, Bass (1985) propone que el líder puede exhibir diferentes patrones de dirección teniendo en cuenta las relaciones que se establezcan con cada uno de los seguidores, adicional a los objetivos que se desean alcanzar. Esta teoría puede estar sustentada con base a las teorías motivacionales, en la medida que se enfoca en producir conductas específicas para que la resultante sea máximo esfuerzo, produciendo cambios significativos en las personas, grupos, cultura, sociedad y organizaciones.

A lo largo de las últimas dos décadas de investigación respecto al liderazgo transformacional, podemos observar diferentes autores como: Fishman, Barbuto y Burbach, Zárate, Velásquez, Leithwood, Huillca, entre otros; que han generado aportes complementarios a la teoría los cuales serán presentados a continuación. Por ejemplo, Fischman (2005) señala que el liderazgo transformacional es el más beneficioso para los contextos empresariales en la medida que el líder

eleva el nivel de consciencia de sus seguidores sobre el valor de las metas. Esto supone una identificación natural por parte del seguidor hacia lo que se busca conseguir (qué se quiere, cuál es el objetivo por cumplir, cómo se alcanzará, qué aporte se requiere para lograrlo).

Como consecuencia, el líder ayuda a que los miembros del equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa “noble” como el bienestar del equipo, reflejado en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Dicho nivel de consciencia es producto del intercambio de expectativas individuales con otras personas en un ámbito social como lo podría ser una organización. Este tipo de intercambios promueven la generación y desarrollo sostenible de relaciones cognitivas y afectivas entre los individuos. Para tal efecto, Barbuto y Burbach (2010) realizaron una investigación que tuvo como propósito identificar relaciones causales entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional.

Los principales hallazgos de la investigación realizada Barbuto, et ál., (2010), evidenciaron que los líderes compartían una variación significativa con las autopercepciones y las percepciones de los evaluadores del liderazgo emocional. Esto supone que los líderes poseedores de inteligencia emocional tienen la capacidad de intuir las necesidades de sus seguidores, y además les brinda herramientas para satisfacer dichas necesidades. Adicionalmente Zárate (2012) converge con el argumento anteriormente expuesto mencionando que “la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo (p.96), validando nuevamente la propuesta que plantea que los líderes transaccionales cuentan con rasgos comportamentales y de personalidad específicos (carisma, inspiración, etc).

Por su parte, Velásquez (2006) propone que el liderazgo transformacional tiene como objetivo generar cambios positivos en los seguidores, centrándose en la importancia de generar patrones de conducta y de relacionamiento cercanos por medio de la ayuda mutua y la armonía

relacional. Esta noción promueve una gestión del cambio hacia los seguidores, ya que son estos quienes deben estar en la capacidad de romper paradigmas preestablecidos (mentales, sistema de creencias) permitiendo la adopción de nuevas formas de ver las posibles realidades de su organización, en pro del cumplimiento de objetivos comunes.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009) afirman adicionalmente que el liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando mayor significado al aporte que estos últimos generen a las tareas establecidas. Con este tipo de liderazgo, se establecen nuevas pautas comportamentales para que los trabajadores acepten y se comprometan de lleno con los requerimientos, asumiendo nuevas y mayores responsabilidades. Por ende, el líder tiene la capacidad de motivar y generar cambios en los seguidores, impulsando a los colaboradores a actuar por encima de las exigencias laborales definidas.

Cabe resaltar que si bien, el líder ejerce un rol particular sobre el seguidor como transformador conductual, la organización y el tipo de sector para la cual se ofertan los productos y/o servicios, demandan per se una característica especial sobre el tipo de liderazgo que se requiere para el cumplimiento de los estados de resultados. Según Huillca (2015) existen unos principios normativos básicos que deben ser tenidos en cuenta en los contextos empresariales, con la finalidad de dar claridad al tipo de liderazgo que puede ser más funcional de acuerdo con los objetivos estratégicos. Estos principios son: 1) Las personas seguirán a quien los inspire y estimule más allá de las expectativas personales. 2) Una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas, el líder le da sentido a cada uno de los procesos y eventos. 3) La mejor forma de lograr que las cosas se hagan, es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía.

Este análisis ha permitido entender de manera generalizada, que el liderazgo transformacional es comprendido con base a unas características relacionales entre el líder y el

seguidor, donde se establecen patrones de intercambio recíproco en función a la organización. De igual manera, es el líder quien presenta características especiales que pueden ser entendidas en términos de rasgos de la personalidad, que en consecuencia determinan los diferentes tipos de comportamientos de sus seguidores. Adicional a que es el tipo de organización (sector empresarial) quien define cuál tipología de liderazgo es más pertinente para el cumplimiento de los objetivos.

Por esta razón, el liderazgo transformacional es considerado parte de las llamadas teorías del liderazgo organizacional, y su relevancia se destaca teniendo en cuenta la contribución dada por parte de los líderes para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Cabe resaltar con esto, que los aportes que puedan generar los líderes a sus seguidores teniendo en cuenta los procesos relacionales, se encontrarán condicionados a numerosos cambios producto del proceso dinámico de la organización y la globalización.

1.2 Liderazgo Transaccional

Esta teoría de liderazgo al igual que la teoría de liderazgo transformacional, fue propuesta por Burns (1978) y centra su interés en analizar la capacidad de influencia que tiene el líder sobre los seguidores para el cumplimiento de objetivos organizacionales. Se destaca principalmente el rol que ejecutan los seguidores en la medida que rigen sus conductas por intereses personales asociados a recompensas, entendiendo que este liderazgo suele evidenciarse cuando los líderes premian o castigan en virtud de verificar si los seguidores presentan un rendimiento acorde a lo esperado.

Otro de los autores representativos respecto a la comprensión del liderazgo transaccional es Bass (1985), quien refiere que el rol específico del líder debe estar asociado a la generación de estímulos los cuales serán otorgados al seguidor bajo una noción de intercambios. Estos

intercambios deben verse reflejados en acciones y/o comportamientos los cuales denomina como el proceso motivacional del liderazgo transaccional. Algunas características de este proceso motivacional son: reconocimiento y claridad del rol, requerimientos de la tarea, reconocimiento de lo que el subordinado quiere obtener por su trabajo, intercambios de recompensas y promesas, responsabilidad a los intereses del seguidor “alcance”.

Así mismo Pawar y Eastman (1997) proponen que el liderazgo transaccional opera dentro de los sistemas y culturas existentes buscando atender las necesidades básicas de los seguidores. Esto supone que el líder presta mayor atención a las posibles conductas que no contribuyan al cumplimiento de los objetivos, con la finalidad de generar acciones correctivas que dieran a lugar. En efecto, esta propuesta sugiere que el liderazgo transaccional fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización, debido a que no centra su interés sobre el papel del líder como agente de cambio.

Cabe resaltar que las bases de análisis de esta teoría suelen ser examinadas teniendo en cuenta los aportes propuestos por Bass y Avolio (2000), quienes plantean una serie de factores que describen las características para este liderazgo. Razón por la cual, suele analizarse al liderazgo transaccional conformado por las siguientes dimensiones: 1) *Recompensa contingente*, entendida como el incentivo que se les otorga a los seguidores tras cumplir un fin propuesto. Estos incentivos constituyen un tipo de transacción constructiva y generalmente eficaz, capaz de motivar altamente a los colaboradores.

Además, se podría mencionar que la recompensa contingente es un “contrato” con los subordinados en donde se especifica qué tiene que hacer, y qué recibirá a cambio por su acción. 2) *Dirección por excepción activa*, la cual consiste en que el líder hace seguimiento e identifica las desviaciones o errores con respecto a la norma para posteriormente implementar mecanismos de

solución. 3) *Liderazgo pasivo evitador*, en el cual el líder únicamente implementa medidas correctivas después de que se ha presentado una dificultad relevante. 4) *Dirección por excepción pasiva*, vista como la intervención del líder únicamente cuando se presentan los problemas.

En efecto, estos factores han sido la base explicativa de investigaciones que han centrado su interés en describir las características específicas para este tipo de liderazgo, adicional a las particularidades que subyacen de la relación líder – seguidor. Así mismo, pueden evidenciarse investigaciones sobre liderazgo transaccional bajo dos líneas específicas, una primera que se caracteriza por un mayor compromiso por parte del seguidor, ejerciendo un rol más activo y cumpliendo de manera tácita con funciones más allá de las establecidas para su rol, y una segunda caracterizada por cumplir un rol limitado asociado a las funciones propias del cargo, denominadas relaciones de grupo externo (Páez y Yepes 2004).

Entendiendo esto, la teoría de liderazgo transaccional está centrada sobre un acuerdo de recompensas, donde el seguidor ejecuta una serie de conductas que van enfocadas al cumplimiento de tareas previamente definidas para la posterior gratificación o castigo. Razón por la cual, la recompensa es percibida gratamente ya que es por medio de esta, que se genera un acuerdo de respeto y compromiso mutuo. Por su parte Rodríguez (2010) menciona que esta característica limita al ser humano en la medida que se centra solo en la motivación material o recompensa, por lo cual consigue que su comportamiento sea predecible, no se generen lazos relacionales, y se evidencie una gestión pasiva por parte del líder.

Por su parte Contreras y Barbosa (2013), afirman que el liderazgo transaccional resulta efectivo y funcional en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que estas buscan líderes con alta capacidad de planeación y generación de nuevas estrategias que garanticen el cumplimiento de los procesos que conduzcan a los resultados deseados. Adicionalmente, este

liderazgo promueve el mantenimiento del “status quo” del colaborador (relación costo beneficio) en la medida que responde a intereses materiales e individuales. Es decir, el líder ofrece ciertos beneficios a sus seguidores que son asociados a recompensas por la ejecución de acciones definidas.

No obstante, la relación costo beneficio también se encuentra supeditada a la forma en que se ejerce y percibe el liderazgo, teniendo en cuenta factores culturales de los contextos en donde se encuentren ubicadas las organizacionales. Para ello, Espinosa, Contreras y Barbosa (2015) centran su interés investigativo en describir prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en países latinoamericanos, evidenciando que este tipo de relación no solamente afecta la forma en que el líder es percibido y ejerce su liderazgo, sino que también se ven afectadas las metas trazadas al igual que las estrategias para lograrlas, la forma en que los individuos se relacionan entre sí con las figuras de autoridad, y la percepción que tienen los colaboradores sobre el comportamiento del líder.

Al mismo tiempo, Durán y Castañeda (2015) presentan una característica descriptiva respecto al liderazgo transaccional, refiriéndose a que este “opera con base en la autoridad burocrática y en la legitimidad dentro de la organización. Este tipo de líderes enfatizan las tareas en los estándares de trabajo” (p. 137). Es decir, el líder trabaja creando una serie de estructuras claras para ser compartidas con sus seguidores (procesos, procedimientos, sistema de recompensas) sin considerar la influencia de aspectos sociales y emocionales en la relación. Adicionalmente cuando el ambiente (clima organizacional) y el trabajo (objetivo delimitado) no favorecen la motivación y satisfacción del equipo, el uso de mecanismos de recompensa como bonificaciones, ascensos, compensatorios, entre otros, constituyen un mecanismo extremadamente eficaz para subsanar dichas carencias Burns (1978).

Cabe resaltar que los supuestos que subyacen a esta teoría de liderazgo desde sus principios, es que los colaboradores trabajan básicamente por recompensas (premio – castigo) validando que los sistemas de trabajo funcionan en mejor medida a través de intereses individuales, proceso altamente estudiado por Smith (2000) en su comprensión del “*homo economicus*”, quien postula en su teoría que el individuo actúa movido únicamente por sus propios intereses, identificando que el bienestar personal es optimizado según las oportunidades percibidas. Por ello, para el liderazgo transaccional el propósito se encuentra asociado a que los colaboradores hagan lo que los líderes establezcan en función a recompensas.

En conclusión, el rol del líder transaccional se encuentra más afín a los modelos tradicionales de cambio planificado, en la medida que son estos quienes planean y generan todas las estrategias para garantizar el cumplimiento de los objetivos previamente definidos por la organización. Para ello, un estilo directivo e instruccional es funcional en la medida que el líder únicamente interviene cuando el resultado no va acorde a la estrategia. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la máxima eficiencia (mitigando el riesgo), lo cual se refuerza a través de recompensas (Bass, 1985).

2. Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto que surge de la psicología industrial que valora inicialmente el enfoque del empleado, como respuesta a la necesidad de estudiar las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, sociales, culturales, tecnológicos, comunicacionales, entre otros. Investigadores como Kurt Lewin (1951) genera un aporte teórico inicial respecto al clima organizacional, indicando que el comportamiento

del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Por su parte Likert (1968) propone que el clima organizacional debe ser analizado y descrito con base a una serie de variables, con el fin de identificar y categorizar los elementos que componen el clima en una empresa. Estas variables fueron definidas en cuanto a: 1) *Variables causales*, entendidas como variables independientes y se encuentran orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados “estructura organizativa y administrativa, decisiones, competencias y actitudes” 2) *Variables intermedias*, orientadas a medir el estado interno de la organización “rendimiento, motivación, toma de decisiones, comunicación” 3) *Variables finales*, resultante del efecto de las variables causales y las intermedias, orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización “pérdida, ganancia, productividad”.

Analizar el clima organizacional con base a una serie de variables que tiene en cuenta tanto las percepciones individuales elaboradas del colaborador, como las características del estado interno de la organización, permitió que, en la década de 1990, se analizara el clima organizacional como la percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Estas percepciones son producto de un proceso de formación de nociones, que se originan de la interacción cotidiana con las diferentes cualidades de la organización. Razón por la cual, factores como ambiente de trabajo, tecnologías, políticas, reglamentos, entre otros, fueron tenidos en cuenta para el análisis de las características que componen y describen el clima organizacional.

Ahora bien, el clima organizacional hace referencia a la percepción que elaboran todos los miembros de la organización acerca de las interacciones y realidades de su contexto laboral. Sin embargo, Álvarez (1992) menciona una serie de enfoques que deben ser considerados para el adecuado análisis del clima en los contextos organizacionales. El enfoque “objetivo” teniendo en

cuenta la estructura de la organización, hace referencia al conjunto de características permanentes que se evidencian dentro del contexto de la organización como el tamaño de esta, la estructura empresarial, el tipo de liderazgo asumido, y la complejidad misma de los sistemas.

El enfoque “subjetivo”, hace referencia a que es la percepción de los miembros de la organización, lo que define el clima organizacional. En cierta medida el colaborador percibe el grado en que sus necesidades son satisfechas, y disfruta el sentimiento de cumplir con las obligaciones que le fueron impartidas. Por su parte el enfoque “integrado”, considera tanto las características objetivas como subjetivas, presentado algunos elementos que hacen parte de su análisis para el entendimiento del clima organizacional, los cuales son: factores personales, variables de la estructura organizacional (esquema administrativo y operativos de la organización, sistemas de recompensas, relaciones de autoridad), metas operativas, entre otros.

Posteriormente investigadores como Rivas (1992), proponen que el clima organizacional es una mezcla de interpretaciones o percepciones que elaboran las personas sobre sus trabajos, roles, motivaciones, o en relación con otros miembros que hacen parte de la estructura de la empresa. Para ello, es importante entender que el clima es una cualidad relativamente permanente en el medio ambiente interno de la organización, que puede ser descrita en función de los sistemas, valores, o características de la empresa, que deben ser necesariamente medidas para su interpretación.

Autores como García y Bedoya (1997) teniendo en cuenta la necesidad de medir el clima organizacional, proponen una serie de estrategias para la recolección de información como por ejemplo: 1) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores. 2) Realizar entrevistas directas a los trabajadores indagando características especiales (percepción individual del trabajo, relación con grupo de pares, percepción del vínculo con la organización, identidad con la empresa.

3) Realización de encuestas a todos los trabajadores por medio del diseño del diseño de cuestionarios que permitan clasificar la información por medio de categorías (trabajo en equipo, relacionamiento con líderes, percepción del rol, percepción de la organización).

De acuerdo con Goncalves (2000), el clima organizacional es entendido como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación entre otras. Pérez de M (2001) por su parte, plantea que el clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones cotidianas entre (individuo – grupo – condiciones de trabajo), dando como resultado una interpretación de las experiencias tanto del colaborador como de los grupos. Esta definición puede ser analizada teniendo en cuenta la complejidad de los sistemas que interactúan entre sí, en la medida que es importante considerar tanto al número de componentes (personas y grupos) como la naturaleza de esas interacciones.

Mas recientemente investigadores como Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, y Giraldo (2006) realizaron una investigación que presentó el panorama de los estudios de clima organizacional en Colombia entre los años 1994 a 2005, permitiendo identificar que el clima organizacional es un elemento dinámico que construyen los grupos en las organizaciones, en el que se mantiene un equilibrio entre aspectos objetivos (externos al sujeto) y aspectos subjetivos (dimensión psicológica), y que es analizado teniendo en cuenta unas dimensiones de clasificación. Este proceso se describe a partir de las percepciones que elaboran los colaboradores al interactuar con el contexto laboral, en donde se identifican valoraciones respecto a: personalidad de la organización, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, el fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.

En este orden de ideas, investigadores como Mercado y Toro (2008) plantean diez dimensiones explicativas de clima organizacional que son: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de los recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos, las cuales son entendidas como categorías que condensan las representaciones que construye el colaborador con base al relacionamiento directo con la organización. Estas dimensiones suelen contemplar adicionalmente valores, normas y aptitudes percibidas por parte de los miembros que componen la estructura laboral, y que aportan significativamente a la descripción del clima organizacional.

Para García (2009) el clima organizacional comprendido desde un enfoque estructural, es considerado como un conjunto de características permanentes que describen una organización, y que influyen directamente en el comportamiento de las personas que la conforman, haciéndolas completamente diferente a las otras dinámicas organizacionales. Desde un enfoque subjetivo, el clima organizacional hace referencia a la descripción o representación que el colaborador genera de la organización de acuerdo con su relación con ella. Mientras tanto Contreras, Barbosa, Juárez y Uribe (2010) asumen una postura integrativa teniendo en cuenta que el clima organizacional al igual que el liderazgo, es un concepto que debe ser ampliamente estudiando en razón a componentes culturales, sociales, contextuales, relacionales e históricos.

Adicionalmente Chiavenato (2011) asocia una característica descriptiva de favorabilidad del clima organizacional en la medida que “el clima organizacional es favorable cuando se satisface las necesidades personales de los integrantes elevando la moral, y es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez éste último influye sobre el primero” (p.50). En este orden de ideas, se puede interpretar que una organización que permite que sus colaboradores se mantengan satisfechos al cubrir sus

necesidades básicas, podrá obtener un mejor desempeño de esta persona, incidiendo positivamente sobre el clima organizacional.

En definitiva, es importante resaltar que a lo largo de estas dos últimas décadas de investigación respecto a clima organizacional, se han venido integrando nuevas categorías de análisis a dichas propuestas investigativas. Esto supone como lo presenta Rodríguez (2016) que la organización debe ser comprendida como un sistema social de constante interrelación, donde las personas desempeñan distintas funciones para el logro de propósitos establecidos. Hoy en día el clima organizacional es analizado como un factor de gran relevancia organizacional, porque a través de él, se puede examinar la manera en que el colaborador percibe su entorno laboral a través de interrelaciones cotidianas (motivación, satisfacción, productividad, desempeño).

3. Antecedentes Investigativos

Cabe resaltar que existe una limitada producción investigativa que haya analizado correlaciones entre liderazgos y clima organizacional en sectores empresariales como los clubes sociales y de negocios. Por el contrario, el sector hotelero ha sido ampliamente investigado en las últimas dos décadas teniendo en cuenta su gran expansión a nivel mundial de acuerdo con las tendencias de consumo, adicional al interés de observar y describir comprensiones específicas en términos administrativos y financieros, de marketing y desarrollo, logístico y operacional, y de capital humano. Los estudios que centran su interés sobre el capital humano para este tipo de organizaciones, buscan en términos generales describir aspectos asociados a estilos de liderazgo en directivos, rentabilidad de la organización, motivación, riesgo psicosocial, percepción de servicio, y cultura organizacional.

Para el caso de investigaciones que integren la relación liderazgo - clima organizacional, se destacan estudios previos como por ejemplo el realizado por Goleman (2000) quien resalta el rol de los líderes para la generación del clima de la organización. Este autor por medio de su investigación indica que estilo de liderazgo de un gerente afecta de manera significativa las percepciones de clima organizacional de los colaboradores, y estas a su vez afectan el desempeño laboral definido en términos de rendimiento.

Carr, Schmidt, Ford, y De Shon (2003) concluyeron en su investigación, que el tipo de liderazgo ejercido en un contexto laboral afecta directamente sobre el clima laboral en componentes asociados a: sistemas de creencias, estados emocionales, conductas, nivel de compromiso, bienestar psicológico, y el estado de resultados. Martin y Bush (2006) teniendo en cuenta el método de las relaciones causales, encontraron evidencia que solapa conexiones de casualidad entre liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral. Estos resultados demostraron que el liderazgo transformacional, el empoderamiento (apoyo y autonomía) y los componentes específicos del clima (innovación y cohesión), son predictores que contribuyen para el cumplimiento de objetivos definidos, teniendo en cuenta el tipo de relacionamiento cercano que se genera entre el líder y el seguidor.

Raineri (2006) comprobó que existe una correlación entre las variables de liderazgo y el clima organizacional, teniendo en cuenta que los estilos de gestión exigente y coercitivo revelaron una relación positiva con el clima organizacional, que pueden estar asociados a características de la cultura de trabajo del país, o de la región a la cual se haga parte. Cuadra y Veloso (2007) propusieron un análisis correlacional donde se contemplaron elementos asociados a los tipos de liderazgo transformacional y transaccional, con variables de satisfacción y clima organizacional. Los resultados de la investigación demuestran que el liderazgo ejerce una relación positiva en

variables de clima organizacional como satisfacción. Adicional describen que, si bien el refuerzo contingente y las características transformacionales son diferentes, constituye una difícil tarea separar los efectos únicos de cada uno cuando correlacionan tan alto, teniendo en cuenta que ambos factores representan formas activas de liderar.

Curtis y O'Connell (2011) igualmente proponen que el estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, en la medida que el liderazgo transformacional aumenta la motivación del seguidor para el cumplimiento de las labores y objetivos presupuestados, primando el interés sobre la persona y no en la tarea. Omar (2011) asegura que el liderazgo es fundamental para que los colaboradores generen “satisfacción” sobre el trabajo, y este a su vez genere bienestar sobre el trabajador. Cuando los colaboradores perciben que el líder valora sus contribuciones, incentiva su conducta y atiende sus necesidades, aumenta la satisfacción laboral. Evidenciando con ello, que el liderazgo transformacional genera motivación inspiradora y estímulo intelectual en los colaboradores.

Así mismo De la Garza, Ruiz, y Hernández (2013) demostraron por medio de su estudio, que existe una alta correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, señalando que cuando un líder incentiva a mejorar la calidad del trabajo de su grupo de subalternos, contribuye eficazmente y de manera directa a que los colaboradores se sientan participes y comprometidos con el objetivo alcanzado, logrando percepciones favorables respecto a la relación con la organización.

Por su parte González, Figueroa y González (2014) demostraron que el liderazgo ejerce menor influencia sobre las dimensiones (participación, reciprocidad, liderazgo), mientras que la influencia más fuerte es ejercida sobre la variable motivación, resaltando que los estilos de liderazgo más flexibles y menos jerarquizados (tipo transformacional), crean influencia positiva en

la forma como el colaborador percibe y se relaciona con la organización. (Ponce, et al., 2014) en su investigación da por comprobado, que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo ejercido por el líder, en la medida que los resultados organizacionales (favorables o desfavorables) afectan la dinámica con la empresa.

Adicionalmente, Afonso, Gattermann y Hoffmann (2018) evidenciaron en su investigación, que el liderazgo transaccional correlaciona positivamente con variables de clima organizacional asociadas a servicio al cliente bajo la teoría del camino – meta, la cual sugiere que el líder guía a los seguidores a elegir los mejores caminos para alcanzar objetivos (relación de jerarquía instruccional). Además, evidencian el efecto negativo del liderazgo transformacional para la consecución de metas en ventas, en la medida que estos líderes aumentan la autonomía de los seguidores para que tomen decisiones, y esta autonomía a su vez reduce la posibilidad de control y cumplimiento del indicador esperado.

4. Método

4.1 Diseño: Se trata de una investigación de tipo descriptivo en la que se analizan las características, conductas, comportamientos y estilos de ejercer liderazgo sobre colaboradores y grupos de trabajo, con relación a las percepciones que se elaboran del clima organizacional en un club social empresarial en la ciudad e Bogotá, Colombia. Adicionalmente se describe el tipo de liderazgo que ejerce mayor influencia o que resulta más pertinente para el cumplimiento de las estrategias definidas por la organización, identificando tanto las variables de clima que se encuentren positivamente correlacionadas con los tipos de liderazgo, como aquellas que no presentan estas relaciones.

4.2 Participantes: Estudio en el que participaron 685 colaboradores con vinculación laboral formal directa con el club, equivalentes al 93,5% de la población total. Algunos factores que no permitieron la participación total (6,5%) se asocian a características propias de la dinámica organizacional (vacaciones, compensatorios, licencias no remuneradas, licencias por calamidad, incapacidades). El grupo de colaboradores se encuentra mayoritariamente asociado a cuatro áreas de negocio definidas en la estructura de la organización: Producción y Servicio (40,1%), Administrativa y Financiera (25,8%), Gerencia (14,7%), Servicios al Socio (18,2%), Otros (1,16%).

La edad promedio de los colaboradores se encuentra delimitada en el rango (26 a 44 años) equivalente al (61%) del total de la muestra evaluada. Respecto a formación académica, los grupos más representativos tienen títulos académicos de bachilleres, técnicos y tecnólogos (76,9%) evidenciando que es una población con formación académica formal intermedia – baja. Adicionalmente, el (60%) de la población encuestada, lleva vinculada a la organización por más de seis años bajo la figura de contrato a término indefinido.

4.3 Instrumento: Se utilizó un cuestionario que evalúa la percepción del clima organizacional denominado (CLIO), cumpliendo con los procedimientos establecidos para la validación de contenido de los reactivos mediante un panel de expertos que evalúan el grado de acuerdo con la prueba estadística de W de Kendall, propiedad intelectual de una de las cajas de compensación familiar más representativas del contexto colombiano. Adicionalmente el cuestionario presenta consistencia en las puntuaciones obtenidas de acuerdo con la técnica de fiabilidad Alpha de Cronbach, cuyos índices son favorables y coherentes con lo esperado: margen de error (I.C 95%) del 0,7, con una confiabilidad del 99%.

El cuestionario está compuesto por 33 enunciados enfocados a valorar la percepción que establecen los colaboradores respecto a cualidades de liderazgo, y (8) variables de clima organizacional bajo el método de respuesta escala Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo) que se categorizan en un nivel de interpretación de macroclima (busca tener en cuenta el funcionamiento general de la organización, y las dinámicas de interacción que se viven con todos los colaboradores de la empresa).

Las variables que se tuvieron en cuenta para valorar la percepción del colaborador en función del clima organizacional fueron: motivación, comunicación, relaciones interpersonales, funcionamiento, desarrollo organizacional, participación, solución de problemas, trabajo en equipo (Tabla1). Cabe resaltar que los resultados fueron categorizados teniendo en cuenta cuatro dimensiones de análisis: 0 – 50 “deficiente”, 50,01 – 65 “regular”, 65,01 – 80 “aceptable” 80,01 – 100 “bueno”, con el fin de considerar la percepción general que establecieron los colaboradores (favorable o desfavorable) respecto a la relación con la organización.

Tabla 1:

Componente estructural variables de clima organizacional:

| Variable | Componentes Estructurales |
|----------------------------|---|
| Motivación | Movilizadores de trabajo. Se abordan temas como orgullo, gusto y reconocimiento al interior del Club, las cuales inciden en el agrado de las personas por su trabajo y facilitan la permanencia en la organización. |
| Comunicación | Sistemas formales y no formales de emisión y recepción de la información en el Club. Se evalúa la oportunidad de la información, comunicación intra y entre áreas y los medios por los cuales los colaboradores se mantienen informados de las novedades. |
| Relaciones Interpersonales | Se abordan temas relacionados con la forma de interactuar de los colaboradores, como el saludo diario, el respeto y la amabilidad en el trato. (Características definidas de manera intrínseca y extrínseca en las relaciones) |
| Funcionamiento | Interacción de los colaboradores con algunos sistemas y definiciones formales de la organización como la visión, misión y planeación, así como el cumplimiento de horarios y de objetivos laborales. |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Estímulo al Desarrollo Organizacional | Orientación al cambio y crecimiento tanto del Club como de sus colaboradores. Se abordan temas como la planeación de los lineamientos organizacionales, la posibilidad de fortalecimiento de conocimientos y habilidades y la mejora constante. |
| Condiciones de Trabajo | Variables físicas que pueden incidir en la satisfacción de los colaboradores con su trabajo. Se abordan las condiciones que son dadas por la infraestructura como la luz, aire y temperatura, así como recursos para el desarrollo de funciones y temas de seguridad y salud en el trabajo. |
| Participación | Aborda la percepción de los colaboradores frente a la apertura de estos para trabajar activamente por la consecución de los objetivos, y la disposición para brindar ayuda a compañeros y líderes. |
| Solución de Problemas | Recursos y mecanismos para el abordamiento efectivo y asertivo de situaciones cotidianas que pueden generar conflictos. Se contemplan conflictos de tipo laboral e interpersonal. |
| Trabajo en Equipo | Se abordan situaciones que dan cuenta si la participación y trabajo de los colaboradores se realiza de manera equitativa, efectiva y organizada. |

Nota: Los componentes estructurales fueron establecidos y definidos por la caja de compensación familiar, adoptándolos a las necesidades, características y lenguaje de la organización, con base a las variables de clima organizacional propuestas por investigadores como Bliese (2000); Liao y Chuang (2007); Noriega y Prías (2011); Arbutó y Bonales (2011).

Fuente: Elaboración propia con base a las variables que se tuvieron en cuenta para la definición de los componentes estructurales, de acuerdo con la encuesta (CLIO).

4.4 Procedimiento: Previo consentimiento informado, en el que se describía el interés de la empresa por conocer el estado del clima organizacional garantizando la confiabilidad de la información, se procedió a conglomerar al grupo de colaboradores de manera aleatoria a lo largo de dos semanas para la aplicación del cuestionario. El tiempo promedio de respuesta del personal presencial fue de una hora teniendo en cuenta la disponibilidad del colaborador dentro de la organización, mientras que el promedio de respuesta en la sesión virtual fue de 13 minutos, aprovechando el personal que no se encontraba en las instalaciones pero que podían responder el cuestionario.

Para el caso de los colaboradores que respondieron el cuestionario de manera presencial en la organización, fue dispuesto un salón con herramientas tecnológicas (video beam, computador,

controles remotos) para el diligenciamiento de estos. Los cuestionarios fueron resueltos de manera individual oprimiendo uno de los (5) botones visibles en el control remoto, con la finalidad de dar el punto de vista que mayor se ajustara a cada uno de los enunciados expuestos de acuerdo con la escala de respuestas tipo Likert.

Cabe resaltar que todas las variables técnicas, administrativas u operativas que pudieran afectar la correcta aplicación del instrumento (funcionamiento y calibración de los controles remotos, recepción de la información en el computador, diligenciamiento de una sola respuesta por enunciado, diligenciamiento del total de los enunciados por colaborador) fueron controlados antes, durante y después de la aplicación del cuestionario por el equipo de control (auxiliares externos designados para apoyo), salvaguardando el anonimato total de las personas que contribuyeron al estudio.

Posteriormente la caja de compensación familiar en el mes de septiembre de 2019, recibió las encuestas con la finalidad de condensar y categorizar la información con la intención de asegurar la confiabilidad de los resultados obtenidos, ejecutando una función netamente asistencial y de apoyo básico en el proceso. Una vez recibida esta información por parte de la caja de compensación familiar, se dio paso en el mes de noviembre de 2019 a interpretar y generar un informe descriptivo que expusiera las percepciones forjadas por parte de los colaboradores respecto a características de liderazgo en la organización, adicional a las comprensiones establecidas con base a las variables de clima de organizacional en un nivel de (macroclima).

Es preciso resaltar que, para la presente investigación se tomaron las puntuaciones anonimizadas contenidas en la base de datos suministrada por la caja de compensación y se procesaron en el paquete estadístico SPSS 26, con el propósito de identificar correlaciones entre los tipos de liderazgo transformacional-transaccional y las variables de macro-clima. Estos análisis

posteriores fueron avalados por los líderes responsables del departamento de talento humano, adicional al gerente general de la organización, puesto que generan valor a la empresa en la medida que permiten identificar relaciones entre variables, con lo cual potencialmente se incrementa la probabilidad de ejecutar programas de intervención asociados al desarrollo y bienestar del capital humano particular.

5. Resultados

Con base a las respuestas otorgadas por los colaboradores del club, se identificó como primer objetivo que la tipología de estilo de liderazgo que predomina en la organización es el transaccional (67,3% “*acceptable*”) seguida del liderazgo transformacional (64,1% “*regular*”) desde una noción de *macroclima*, entendiendo esta noción como la percepción que elaboran los colaboradores frente a la organización como un todo, donde se tiene en cuenta tanto el funcionamiento general de la organización, como las dinámicas que se viven con todos los colaboradores.

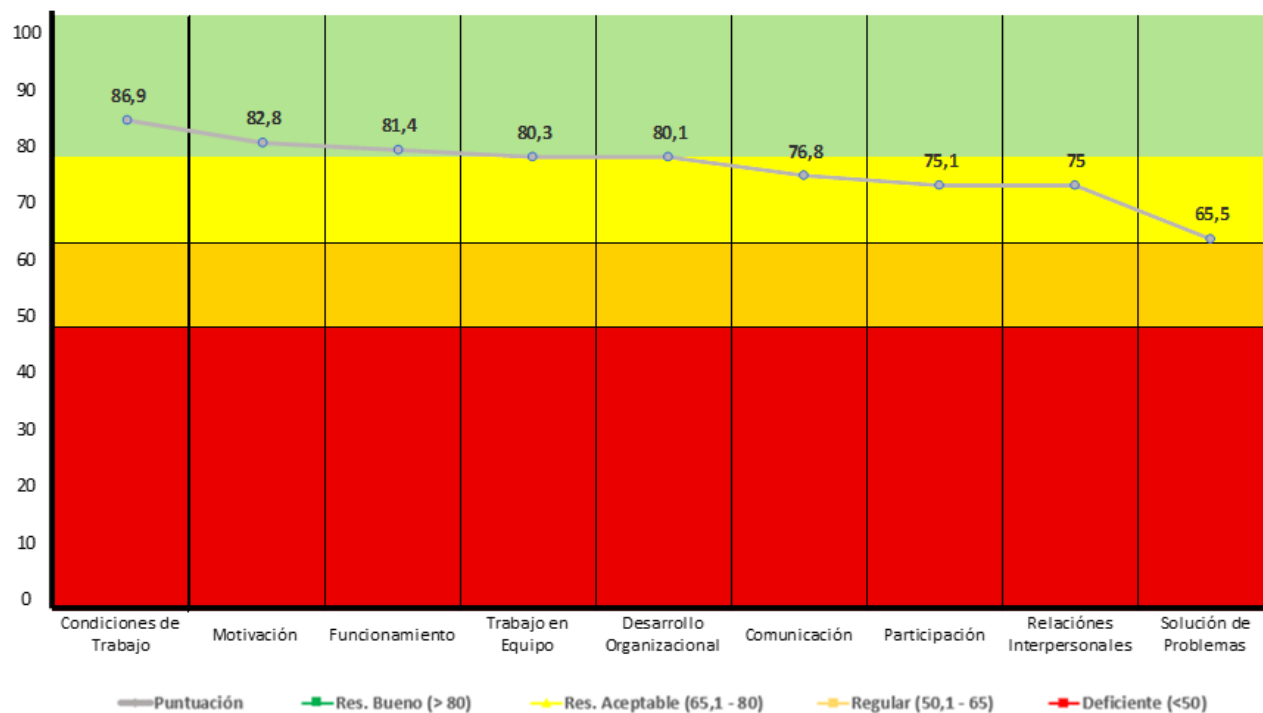
Cabe resaltar que, si bien se evidenció una prevalencia del estilo de liderazgo transaccional en cada una de las cuatro unidades de negocio que componen la estructura jerárquica de la organización: Producción y Servicio, Administrativa y Financiera, Servicios al Socio y Gerencia; existen grupos de trabajo asociados a estas unidades (Direcciones), donde prevaleció un tipo de liderazgo transformacional sobre el transaccional, como por ejemplo: Dirección Cultural: 90% “*bueno*” , Dirección de Comunicaciones: 82,1% “*bueno*”, y Dirección de Eventos: 66,7% “*acceptable*”, lo cual puede ser justificado teniendo en cuenta el tipo de relacionamiento del líder con los colaboradores (comunicación abierta y espontánea, estímulo al desarrollo del individuo) en pro del beneficio con grupo de trabajo, adicional a las estrategias de la organización.

Por su parte, grupos de trabajo que soportan mayoritariamente el ingreso económico de la organización para su óptimo funcionamiento, presentaron un mayor tipo de liderazgo transaccional sobre el transformacional, como por ejemplo: Dirección de Desarrollo Estratégico 75% “*acceptable*”, Dirección de Alojamiento 70,8% “*acceptable*”, Jefatura de Servicio 69,4% “*acceptable*”, Dirección de Deportes 63,9% “*regular*”, Dirección de Bienestar y Belleza 63,1% “*regular*”, y Producción 60,6% “*regular*”, lo cual se justifica teniendo en cuenta que la mayoría de los líderes trabaja creando una serie de estructuras claras para ser compartidas con sus seguidores (procesos, procedimientos, lineamientos de servicio, sistema de recompensas “premio – castigo”) sin considerar en ocasiones la influencia de aspectos sociales y emocionales en la relación.

El segundo objetivo se enfocó en describir las categorías de análisis y sus respectivas puntuaciones asociadas a elementos que componían el clima organizacional para este tipo de organización, teniendo en cuenta nuevamente la noción de *macroclima* (Figura 1) El índice general obtenido por el club respecto a la evaluación de clima organizacional fue del (78,21% “*acceptable*”) encontrando variables que promediaron favorablemente para la percepción de clima organizacional en razón a la escala de “*bueno*” (Condiciones de trabajo, Motivación, Funcionamiento, Trabajo en equipo, Desarrollo organizacional). Las percepciones elaboradas por parte de los colaboradores para este tipo de variables, fueron analizadas teniendo en cuenta componentes estructurales, de ambiente, de relacionamiento, adicional a los procesos y procedimientos inherentes a la organización.

Figura 1:

Resultado puntuación variables de clima organizacional:



Fuente: Elaboración propia con base a las puntuaciones obtenidas de las variables evaluadas.

Adicionalmente, se evidenciaron variables con puntuaciones por debajo de la escala “aceptable” (comunicación, participación, elaciones interpersonales, solución de problemas) que igualmente representaron el conjunto de percepciones elaboradas por los colaboradores respecto a su interpretación e interacción con la organización. Estas puntuaciones por debajo de la escala “aceptable”, demostraron la existencia generalizada de inconformidades de los colaboradores respecto a la participación que éstos tienen dentro del contexto laboral a niveles relacionales (individuo – organización, individuo – grupo, individuo – jefes).

Algunas de estas inconformidades percibidas por parte de los colaboradores, podrían encontrarse asociadas a la dificultad para expresar libremente los desacuerdos o molestias que se pudiesen presentar en la relación con jefes y/o grupos de trabajo. Esto soportado en la calificación promedio obtenida de algunos enunciados como por ejemplo: siento que tengo espacios para

comunicar y expresar tranquilamente mis puntos de vista, en el club nos sentimos libres de expresar nuestras opiniones sobre los problemas de la organización, el club promueve espacios de diálogo constructivo para resolver problemas laborales.

El tercer objetivo se enfocó en describir las relaciones entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional con las variables de clima organizacional analizadas. En la (Tabla 2), se muestran los resultados de los análisis de correlaciones en los que se aprecia que todas las correlaciones son significativas en el nivel 0,01 bilateral, resaltando que las correlaciones son muy parecidas entre los dos tipos de liderazgo y las variables de clima organizacional.

Tabla 2:

Matriz de correlaciones de los tipos de liderazgo con variables de clima

| | Correlación de Pearson | | | | | | | | | | |
|------------------|------------------------|-----------------|------------------|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|------------------|----------------------|
| | Macro Transform. | Macro Transacc. | Macro Motivación | Macro Comunicación | Macro Relac. Interp. | Macro Funcionamiento | Macro Cond. Trabajo | Macro Desarrollo Org. | Macro Participación | Macro Sol. Prob. | Macro Trabajo Equipo |
| Macro Transform. | 1 | 0.781** | 0.374** | 0.448** | 0.435** | 0.517** | 0.261** | 0.471** | 0.537** | 0.663** | 0.527** |
| Macro Transacc. | 0.781** | 1 | 0.397** | 0.469** | 0.473** | 0.554** | 0.275** | 0.539** | 0.544** | 0.634** | 0.503** |

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

Nota: Macro Transform: Macroclima liderazgo transformacional; Macro Transacc: Macroclima Transaccional.

Fuente: Elaboración propia con base a la correlación entre liderazgos y variables de clima organizacional.

Las correlaciones que tuvieron mayor significancia entre liderazgo transaccional y las variables de clima fueron (Motivación “ $r = 0.39, p < 0,01$ ”, Comunicación “ $r = 0.46, p < 0,01$ ”, Relaciones Interpersonales “ $r = 0.47, p < 0,01$ ”, Funcionamiento “ $r = 0.55, p < 0,01$ ”, Condiciones de trabajo “ $r = 0.27, p < 0,01$ ” y Desarrollo Organizacional “ $r = 0.53, p < 0,01$ ”) siendo esta última la más alta. Por su parte, las correlaciones que tuvieron mayor significancia entre liderazgo

transformacional y las variables de clima fueron (Trabajo en equipo " $r= 0.52, p < 0,01$ " y Solución de problemas " $r= 0.66, p < 0,01$ ") siendo esta ultima la más alta.

Los resultados demuestran que la menor correlación entre clima organizacional y los tipos de liderazgo, se encuentra en la variable Condiciones de trabajo (L. Transaccional " $r= 0.27, p < 0,01$ " L. Transformacional " $r= 0.26, p < 0,01$ "). Si bien, aunque el puntaje de la correlación sea casi similar para los dos tipos de liderazgo, existe una demanda por parte de los colaboradores para el mejoramiento de las condiciones físicas de infraestructura del club (condiciones de aire y temperatura, luz, recursos para el desarrollo de funciones) que influyen en la manera como perciben la relación con la organización, y los resultados esperados por los líderes para el cumplimiento de los objetivos definidos.

Por su parte, la correlación más alta fue Solución de Problemas (L. Transformacional " $r= 0.66, p < 0,01$ " L. Transaccional " $r= 0.63, p < 0,01$ "). Esto demuestra que existe una correlación positiva para esta variable con el tipo de liderazgo transformacional, en razón a que los colaboradores pueden percibir que requieren mayores recursos o acompañamiento por parte del líder para el afrontamiento de situaciones cotidianas que generan conflictos. Este tipo de conflictos suelen estar asociados a escasos niveles de relacionamiento con grupos de pares, o a las dificultades propias de la tarea a ejecutar.

Adicionalmente, la variable que presentó mayor diferencia correlacional entre sí teniendo en cuenta los tipos de liderazgo fue Desarrollo Organizacional (L. Transformacional " $r= 0.47, p < 0,01$ " L. Transaccional " $r= 0.53, p < 0,01$ "). Este resultado mayormente significativo hacia el tipo de liderazgo transaccional, obedece a la característica propia de la organización, teniendo en cuenta que se evidencia una marcada orientación al cumplimiento de objetivos y estándares definidos por

medio de dos subdimensiones particulares: Recompensa contingente y Dirección por excepción activa.

Para el caso de la subdimensión *Recompensa Contingente*, se evidencia que existe una interacción entre el líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos (cumplimiento de metas definidas = obtención de primas extralegales, bonificaciones adicionales, reconocimientos internos, flexibilización en jornadas laborales, favorabilidad de acuerdo en las encuestas de satisfacción). Mientras que para la subdimensión *Dirección por excepción activa*, se evidencia que el líder interviene sólo cuando hay que hacer algún tipo de corrección o cambio en la conducta de los colaboradores (seguimiento a indicadores de gestión semanal, llamado de atención por bajas puntuaciones en las encuestas de satisfacción entregadas por los socios, mala práctica de procesos y procedimientos definidos).

6. Discusión de Resultados

El objetivo general de la presente investigación estuvo enfocado en describir las relaciones entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional con variables de clima organizacional, adicional a la descripción del tipo de liderazgo que predomina en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. En primera instancia, los resultados demuestran la prevalencia del tipo de liderazgo transaccional teniendo en cuenta las características propias de la organización, la cual promueve la delimitación y cumplimiento de objetivos definidos a través del plan estratégico anual a partir de sus perspectivas financiera, de socios, procesos, y de aprendizaje y desarrollo.

Este tipo de organización centra sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos corporativos a través de la entrega de premios o estímulos a sus colaboradores, corroborando la teoría de liderazgo transaccional expuesta por (Avolio et ál., 1999) en donde se evidencian factores

asociados a recompensa contingente y dirección por excepción pasiva. De acuerdo con los resultados se comprueba que la “*recompensa contingente*” para este tipo de organización, se evidencia debido a que los líderes controlan las actividades de sus colaboradores, guiándolos para alcanzar metas específicas y recompensándolos si los resultados son los esperados.

Así mismo, se evidencia una “*dirección por excepción pasiva*” en la medida que son los líderes del club quienes establecen procesos sistemáticos de acuerdo con rutinas o hábitos de consumo de los socios previamente categorizados por la organización en sus diferentes líneas de acción, con el propósito de mitigar cualquier posible queja que se pueda presentar “repercusión negativa en los indicadores de las áreas”.

Lo anterior, corrobora igualmente la tesis propuesta por Afonso et ál., (2018) quienes establecen que en organizaciones dedicadas a la venta de productos y/o servicios, los supervisores exhiben rasgos comportamentales asociados al estilo de liderazgo transaccional, debido a que las relaciones con los subalternos se establecen a partir de “transacciones” las cuales se encuentran previamente delimitadas por un sistema de jerarquías (jefe – subalterno) adicional al esquema de premios o recompensas cuando estas se alcanzan.

Si bien es importante resaltar que para este tipo de organización predomina un tipo de liderazgo transaccional (67,3%) los resultados demuestran que también se evidencian en menor medida componentes de liderazgo transformacional (64,1%) a partir de una correlación alta entre los dos tipos de liderazgo “ $r= 0.78, p<0,01$ ”. Estos resultados podrían explicar una estrategia preestablecida por el club para desarrollar líderes bajo estas dos tipologías, corroborando la propuesta investigativa planteada por Avolio et ál., (1999) quienes mencionan que los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales. A su vez, dichos autores plantean que si las correlaciones son altas es posible hablar del liderazgo como un solo

fenómeno, en la medida que no se podría ser líder si no se tiene en consecuencia tanto rasgos transformacionales como transaccionales.

Siguiendo esta línea de análisis, se corrobora la hipótesis de trabajo planteada en su investigación por Cuadra et ál. (2010) quienes mencionan que no es posible lograr las metas y resultados si no se tiene una buena imagen como líder orientado a las personas y viceversa. Para ello, es importante considerar que una de las características del liderazgo transformacional es la generación de una visión compartida que involucre emocionalmente a los colaboradores con orientación a la acción, mientras que el liderazgo transaccional está supeditado a la entrega de estímulos por el cumplimiento de objetivos propuestos (refuerzo contingente). Esto supone una implicación enorme para el club, en la medida que debe estar en la capacidad de formar y desarrollar líderes con alta capacidad de influencia sobre sus colaboradores, a través de la combinación de rasgos y características de los dos tipos de liderazgo.

Teniendo en cuenta esto, es importante mencionar que se encuentra igualmente coherencia en la propuesta presentada por Contreras, et al., (2010) quienes plantean que el liderazgo es un concepto cultural, social y sobre todo histórico que permite entender a las organizaciones en distintos contextos. A partir del análisis realizado con base a los tipos de liderazgo (transformacional y transaccional) y su relación con variables de clima organizacional, se puede indicar que el líder es el principal generador de clima teniendo en cuenta su alta capacidad de impacto sobre los colaboradores, para la generación de percepciones (favorables o desfavorables) de su relación con la organización.

En segunda instancia, se planteó la necesidad de describir las relaciones entre los tipos de liderazgo y variables asociadas a clima organizacional. Cabe resaltar que el índice general de clima organizacional para el Club fue 78,21% categorizado bajo la noción de “*acceptable*”. La noción de

clima organizacional fue analizada teniendo en cuenta aportes conceptuales generados por algunos autores como Goncalves (2000), Pérez de M (2001), García (2009), Chiavenato (2011), valorando aspectos fundamentales como la percepción y apreciación de los empleados del club, con relación a nociones estructurales (procesos y procedimientos) y de relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que afectan las relaciones, e inciden en las relaciones de los colaboradores a niveles positivos o menos favorables con la organización a un nivel macro.

Así pues, estas relaciones cobraron relevancia en la medida que involucraron aspectos emocionales y comportamentales de los colaboradores hacia la organización que fueron asociadas significativamente a aspectos motivacionales, corroborando la tesis planteada por De la Garza, et al., (2011) quienes demostraron que existe una alta correlación entre la motivación y el clima organizacional satisfactorio, contribuyendo a la participación y compromiso del colaborador. Para el caso en particular del presente estudio, la variable motivación obtuvo la segunda puntuación más alta respecto a la percepción de clima organizacional (82,6% “*bueno*”), adicional a una correlación positiva para los dos tipos de liderazgo: Transaccional “ $r= 0.39, p <0,01$ ”, Transformacional “ $r=0.37, p <0,01$ ”.

Otra de las puntuaciones altas respecto a la percepción de clima organizacional fue condiciones de trabajo (86,9% “*bueno*”), con una correlación positiva para los dos tipos de liderazgo: Transaccional “ $r= 0.26, p <0,01$ ”, Transformacional “ $r=0.27, p <0,01$ ”, las cuales se encuentran asociadas a aspectos de satisfacción laboral. Este resultado corrobora la tesis planteada por Omar (2011), quien afirma que el liderazgo es fundamental para que los colaboradores generen “satisfacción” sobre el trabajo, y este a su vez genere bienestar sobre el trabajador.

Si bien es preciso resaltar que es muy limitada la investigación formal que describa o analice aspectos relacionales entre liderazgo y variables de clima en contextos de clubes sociales empresariales, se encuentra coherencia con la hipótesis de trabajo planteada por Raineri (2006) quien refiere que los estilos de gestión exigente y coercitivo muestran relación positiva con algunas dimensiones de clima organizacional como por ejemplo: estructura, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento.

Para el caso en particular de la presente investigación, los estilos de gestión exigentes y coercitivos se tuvieron en cuenta contemplando las características de la cultura de trabajo del club (orientación a la acción, relación jerárquica con líderes, direccionamiento de tareas), encontrando variables que ejercieron relación positiva con el liderazgo transaccional como por ejemplo: motivación, comunicación, relaciones interpersonales, funcionamiento, condiciones de trabajo y desarrollo organizacional. Cabe resaltar que, si bien este estilo de gestión exigente y coercitivo no es interpretado de forma favorable o desfavorable, pueden tener un impacto positivo sobre el clima organizacional, en cuanto a que puede fomentar mayor precisión y dirección sobre el quehacer del trabajo, o sobre los estándares de desempeño.

Adicionalmente se puede plantear que este tipo de liderazgo podría generar un impacto favorable sobre el clima organizacional del club, en la medida que fomenta mayor precisión y cumplimiento sobre el quehacer cotidiano de los miembros que componen la organización, estableciendo estándares delimitados de desempeño. Sin embargo, el que se evidencie una mayor relación entre el tipo de liderazgo transaccional con las variables de clima anteriormente mencionadas, no ratifica que sea el más adecuado para administrar a los colaboradores del club. Simplemente es un estilo que promueve el desarrollo de los procesos relacionales entre el líder y el colaborador en la organización.

Teniendo en cuenta esto, se corrobora el planteamiento presentado por Cuadra, et al., (2007) quien menciona que si bien, los tipos de liderazgo transformacional y transaccional son diferentes teniendo en cuenta sus características analíticas de base, constituye una difícil tarea separar los efectos únicos de cada uno cuando correlacionan tan alto entre sí (caso particular del presente estudio “ $r= 0.78, p<0,01$ ”) hecho teniendo en cuenta que ambos tipos de liderazgo representan formas válidas y efectivas para ejercer liderazgo.

Finalmente, este estudio podría corroborar que existe una tendencia a evidenciar que las empresas con una manifiesta orientación hacia el cumplimiento de objetivos por medio de estilos instruccionales como estrategia de negocio, evidencian un mayor tipo de liderazgo transaccional sustentadas con base a factores de recompensa contingente y dirección por excepción activa. Teniendo en cuenta que, para esta clase de organizaciones operan en mayor medida esquemas de autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización, bajo representaciones de liderazgo y eficacia organizativa.

Estos resultados corroboran los planteamientos presentados por Contreras et ál., (2013) quienes afirman que el tipo de liderazgo transaccional resulta funcional, efectivo y observable en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planeen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento formal de procesos y procedimientos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos (caso en particular para este tipo de organización).

7. Recomendaciones

Con base a los resultados obtenidos, es preciso acotar que esta investigación obedece un análisis específico teniendo en cuenta el tipo de organización examinada, razón por la cual reduce la posibilidad de ser replicada en otro tipo de empresa teniendo en cuenta el segmento de clientes

al cual oferta su portafolio de productos (servicios al socio). Sin embargo, puede tomarse como referente para incentivar el interés por identificar relaciones entre los tipos de liderazgo con variables de clima organizacional en otras dinámicas laborales, aportando de manera significativa a la investigación teniendo en cuenta contextos empresariales de consumo, servicio, industria hotelera, entre otras.

Adicionalmente, si bien se tuvo en cuenta la percepción establecida por lo colaboradores respecto a los tipos de liderazgo bajo la noción de macroclima, sería importante para futuras investigaciones, desarrollar estudios descriptivos que permitan analizar correlaciones entre los estilos de liderazgo que permean a cada una de las unidades de trabajo para este contexto empresarial particular (producción, servicio, catering, eventos, steward, aseo, bienestar y belleza, entre otros) bajo la noción de microclima.

Esta noción permitirá analizar las percepciones que tienen los colaboradores frente al ambiente particular que se vive al interior del grupo de trabajo delimitado, involucrando las dinámicas emergentes y no globalizadas en la relación (individuo – grupo de pares, individuo – jefe de unidad) para el cumplimiento de objetivos de área. De igual manera, dicha recomendación podrá generar un aporte riguroso y original al campo investigativo en la medida que permitirá analizar correlaciones entre las nociones de macroclima y microclima, con los tipos de liderazgo evidenciables en un contexto organizacional escasamente estudiado como el actual (clubes sociales y de negocios).

En definitiva, es de vital importancia reconocer el impacto que genera el liderazgo en los contextos empresariales debido a su alta capacidad para generar efectos (positivos o negativos) sobre las conductas y representaciones que elaboran los colaboradores del contexto organizacional. Razón por la cual, es menester para futuras investigaciones de este corte, analizar a la organización

vista como un todo, es decir, debe ser examinada como un sistema interdependiente altamente dinámico, donde categorías de análisis como estructura, funcionamiento, características del negocio, relacionamiento (individuo – grupo, individuo – líderes, individuo contexto), cultura local, funcionamiento, y el mismo comportamiento individual o sistema de creencias, entre otros más, son elementos determinantes para su investigación.

8. Referencias

- Afonso, V., Gattermann, M., & Hoffman, C. (2018). The moderating effect of managers leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (40) 150–162.
- Álvarez, G. (1992). El constructo “clima organizacional”. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 225-50.
- Avolio, B., Bruce, J. & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (72) 441-462.
- Arbutó, H., & Bonales, J. (2011) Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Revista Investigación y Ciencia*, 19(51) 41-49.
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2010). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1) 51-64.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Second Edition. Redwood: Mind Garden Inc.
- Bass, B., & Bass, R. (2009). *Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones y aplicaciones gerenciales*. New York: Free Press.
- Bliese, P. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence, and Re-liability: Implications for Data Aggregation and Analysis. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, 349-381.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carr, J., Schmidt, A., Ford, J. & De Shon, 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. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill.

- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. (2010). Efectos del Liderazgo y Clima Organizacional sobre el riesgo Psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 19 (2) (2010), pp. 173–182
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22) 43-58.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*, 18(1) 15-25.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing Management*, 18(5), 32-35.
- 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.
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.
- Espinosa, J. C., Contreras, F., & Barbosa, D. (2015). Leadership practices and its relationship with the culture in a group of latin american countries. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 11(2), 303-317.
- Fischman, D. (2005). *El Líder Transformados a través del Coaching*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima: Orbis Ventures.
- García, M. (2009). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Aproximación. *Cuadernos de Administración*. 695-1493-1-(2).
- García, M. & Bedoya, M (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. *Tesis de Grado Maestría*. Universidad del Valle, Colombia.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- 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) 1-18.

- Huillca, B. (2015). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias histórico - sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. *Tesis de Grado Maestría*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. EEUU
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4) 1006-1019
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Editorial. Editorial: Deusto, Bilbao, España.
- 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
- Mercado, P. & Toro, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Públicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 27(1), 5-15.
- Noriega, V. & Prías, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*. 37(2):116-22.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Revista Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Páez, I., & Yepes, G. (2004). Liderazgo: evolución y conceptualización (Primera ed.). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Pawar, B., & Eastman, K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy Management Review*, (22), 80-109.
- Pérez de M. I. (2001). La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional. *Conferencia presentada en el II Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional*, Medellín.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9 (1), 3-33.
- Rivas, C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1 y 2), 139-149.

- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista De Ciencias Sociales*, (16), 629 – 641.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación En Valores*, 1(25), 3-18.
- Smith, A. (2000). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica. (Primera edición en inglés: 1776.)
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, Ma. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial: Ideas Propias. España.
- Zárate, R. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, 28(47), 89-102.