

Carmen Elizabeth Cevallos Cueva, MAE*

Docente Principal de la Universidad Nacional de Loja

E-mail: carmen.cevallos@unl.edu.ec

* Autor para correspondencia

LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL, EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD Y PROVINCIA DE LOJA

LEADERSHIP AND CLIMATE ORGANIZATIONAL, IN THE BUSINESS INDUSTRIAL OF THE CITY AND PROVINCE OF LOJA

► RESUMEN

El estudio prueba la hipótesis de que, “existe relación entre el liderazgo con el clima organizacional en las empresas industriales de la Provincia de Loja”. El estudio se basó en la teoría de las “Características de los tipos de liderazgo” y del “Clima organizacional de Litwin y Stringer”. Se aplicaron dos a 148 trabajadores de 12 empresas industriales, registradas en la Cámara de Industria de Loja. Los resultados muestran que si existe relación entre clima organizacional y los estilos de liderazgo. Igualmente muestran una relación significativa ($>0,3, Sig.<0.05$), entre el liderazgo generativo nutritivo, liderazgo racional, liderazgo emotivo libre y liderazgo emotivo indócil, con el clima organizacional.

Palabras claves: Liderazgo, Cima organizacional, empresas industriales.

► ABSTRACT

This research attempts to prove the hypothesis that “there is a relation between the leadership styles with the organizational environment in the industrial companies of the Loja Province”. The measuring of the leadership styles was done through a survey based on the theory of the characteristics of the leadership kinds and the measuring of the environment was made with a questionnaire based on the Organizational environment theory of Litwin and Stringer. The questionnaires were applied to 148 workers of 12 industrial companies registered in the Industry Chamber of Loja. The questionnaires were subjected to test of validity and reliability. The results show that there is a relation between organizational environment and the styles of leadership; the results show a significant relation ($>0,3, Sig.<0.05$), among the nutritive generative leadership, the rational leadership, the free emotional leadership and the unmanageable emotional leadership, with the organizational environment.

Keywords: Leadership, top organizational, business industrial.

RECIBIDO: Mayo 30, 2016 | APROBADO: Junio 27, 2016

INTRODUCCIÓN

Las actitudes de un individuo normalmente, son el resultado de sus creencias y valores. Las creencias son hechos o verdades aceptados sobre un objeto o persona que se han generado por una experiencia directa o de una fuente secundaria. Los valores son la escala de importancia que un individuo otorga a varios factores del entorno.

La teoría de clima organizacional, establece que el comportamiento asumido por los individuos depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales, que los mismos perciben de ella, por lo tanto se afirma que la reacción está determinada por la percepción de cada uno de ellos, en Likert, citado por Brunner (1999)

La clave central del liderazgo, es obtener el logro de objetivos por medio de la gente, este enfoque ha venido actualizándose a medida que las estructuras organizacionales y la sociedad han ido evolucionando y el liderazgo centrado en valores se ha constituido en una herramienta estratégica para incrementar las ventajas competitivas.

Con base al diagnóstico preliminar realizado en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja, se determinó inestabilidad en la permanencia del personal dentro de la misma. De igual forma se evidenció la existencia de variables que afectan al personal, entre las cuales se puede mencionar: los diferentes estilos de liderazgo, la motivación, la comunicación y los cambios organizacionales, entre otros. Todos estos aspectos producen cierta inconformidad, que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, el cual genera clima de trabajos tensos y autocráticos, que disminuye la eficiencia del personal en el desarrollo de las actividades.

Con los antecedentes descritos anteriormente, surge la necesidad de analizar las dos variables importantes en la gestión de toda empresa los estilos de liderazgo y el clima organizacional de las empresas industriales de ciudad y Provincia de Loja, con la finalidad diagnosticar y propiciar ambientes de trabajo motivantes y a su vez que propicien un trabajo en equipo para que el personal pueda desarrollarse y esto repercute en la eficiencia de la empresa.

En consecuencia de lo señalado, la investigación resuelve las siguientes interrogantes: ¿Cómo se relaciona el liderazgo con el clima organizacional en las empresas industriales de la ciudad y provincia de

Loja?; ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en las empresas industriales de la ciudad de y provincia de Loja; ¿Cómo es el clima organizacional predominante en las empresas de la ciudad y provincia de Loja?; ¿En qué medida los estilos de liderazgo se relacionan con el clima organizacional en las empresas objeto de estudio?

Los objetivos del estudio se presentan en dos niveles: general y específicos. El objetivo general se enuncia como: "Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en las empresas industriales de la ciudad y Provincia de Loja, desde la perspectiva de los empleados, a través de los indicadores que caracterizan cada uno de los estilos, adoptados por los gerentes de las empresas involucradas" Los objetivos específicos se estructuran como sigue: (a) Caracterizar el estilo de liderazgo predominante en los Gerentes de las empresas industriales de la provincia de Loja; (b) Describir el clima organizacional que predomina en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja; (c) Determinar el grado de influencia del liderazgo Generativo Punitivo, en el clima organizacional en las empresas de la ciudad y provincia de Loja; (d) Determinar el grado de influencia del liderazgo Generativo Nutritivo, en el clima organizacional en las empresas industriales de la provincia de Loja; (e) Determinar el grado de influencia del liderazgo Racional, en el clima organizacional en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja; (f) Determinar el grado de influencia del liderazgo Emotivo Libre, en el clima organizacional en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja; (g) Determinar el grado de influencia del liderazgo Emotivo Dócil, en el clima organizacional en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja; (h) Determinar el grado de influencia del liderazgo Emotivo Indócil, en el clima organizacional en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja.

La hipótesis general es que "los estilos del liderazgo se relacionan significativamente con el clima organizacional, en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja" Asimismo se plantea que "el estilos de liderazgo predominante que prevalecen en las empresas industriales son los estilos Generativo Punitivo y Racional, en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja". Igualmente se propone que cada una de las dimensiones del liderazgo se relaciona con el liderazgo.

MATERIALES Y METODOS

Se entiende por liderazgo la forma particular que tienen los directivos para conducir a las personas en las organizaciones, es tarea del líder lograr que los objetivos y metas empresariales se cumplan adecuada y oportunamente con eficiencia y eficacia, trabajando con y mediante sus seguidores. La variable Liderazgo Organizacional, fue medida través de la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO), elaborada por el Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP) de Lima. La validez de la Escala de Liderazgo Organizacional - Potencial de Identidad, está basada en el criterio de validez de Jueces, conformado por un equipo de 5 Psicólogos organizacionales que laboran en Empresas privadas y estatales. La escala de Liderazgo Organizacional Potencial de Identidad, tiene validez de contenido en la medida en que: (a) Los reactivos fueron elaborados sobre la base de las categorías definidas en la prueba; (b) La selección, adaptación y modificación de los reactivos, fueron realizados a partir de instrumentos, que fueron construidos con rigurosidad tanto teórica, experimental como estadística. La ELO, considera las siguientes categorías de líderes: Líder Generativo Punitivo (GP), Generativo Nutritivo (GN), Racional (R), Emotivo Libre (EL), Emotivo Indócil (ED) y Emotivo Dócil (EI). Bajo esta clasificación, se determinará el o los tipos de liderazgo predominantes, así como también la influencia de los mismos en la generación del clima organizacional en las empresas industriales de la ciudad y provincia de Loja. La medición de los diferentes estilos de liderazgo se efectuó mediante la siguiente escala:

La investigación, se llevó a efecto a través del método inductivo. Se trata de una investigación, no experimental de tipo transversal, en razón de que no se manipuló deliberadamente las variables en estudio; la información fue recopilada tal y como se encontró en los sujetos de investigación. Es de corte transversal, por cuanto el estudio se realizó con enfoque de percepciones, lo que conllevó a que la información fuera recogida en un instante del tiempo. Se trata de una investigación descriptiva correlacional, porque el estudio pretende caracterizar cada una de las variables en estudio y luego relacionarlas, para posteriormente determinar los estilos de liderazgo predominantes, así como también, el clima organizacional generado por los estilos adoptados por los gerentes de las empresas objeto de estudio.

El trabajo de investigación estuvo constituido por las empresas industriales de la provincia de Loja, cuyo total es de 21, de las cuales 16, se encuentran activas y de éstas, se tuvo acceso a 12 empresas, en donde se aplicó 148 encuestas a empleados. Para la recolección de datos se empleó las técnicas de encuesta, para cuyo efecto se elaboró un cuestionario sobre las variables: estilos de liderazgo y clima organizacional. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se ha utilizado el índice de consistencia interna, Alfa de Cronbach, cuyos valores varían entre 0 y 1, siendo más confiable el instrumento cuando el valor se acerca a uno. La confiabilidad del cuestionario se muestra en las tablas 4 y 5 y los formatos del mismo en los anexos B y C.

RESULTADOS Y DISCUSION

En el caso del liderazgo se presentaron enunciados que fueron valorados en una escala del 1 al 10. Si la frase caracteriza a la conducta lo más fielmente, entonces será valorado con 10 puntos, mientras que si ve que no reflejan la conducta, puede calificar como 0. En esta escala, el puntaje de 5, indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando, mientras que los valores intermedios extremos (2,3 y 4 o 6,7 y 8), son conductas que se acercan o se alejan de su comportamiento promedio.

En el caso de la encuesta de Clima organizacional, la escala varía de 1 a 5, es decir, si los trabajadores sientan que las empresas no cumplen con los aspectos evaluados, éstos se encontrarán "muy en desacuerdo", en cambio si consideran que la empresa cumple con brindarles las condiciones más adecuadas para el desarrollo de sus actividades, se mostrarán completamente de acuerdo, con lo evaluado. En esta escala, un puntaje de 3 significa un clima laboral promedio, un valor inferior al promedio, indica un clima laboral desfavorable, mientras que un valor mayor a esta cifra indica un clima favorable.

Los resultados se presentan en forma específica para cada ítem de ambos cuestionarios, luego se hace un análisis por dimensiones y finalmente se evalúa la relación entre ambas variables. Los resultados del primer cuestionario se muestran a continuación.

CATEGORIAS	BAJO		TENDENCIA BAJO		PROMEDIO		TENDENCIA ALTO		ALTO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Generativo Punitivo	9	9.8%	38	41.3%	37	40.2%	5	5.4%	3	3.3%
Generativo Nutritivo	1	1.1%	3	3.3%	15	16.3%	40	43.5%	33	35.9%
Racional	1	1.1%	2	2.2%	10	10.9%	22	23.9%	57	62.0%
Emotivo Libre	2	2.2%	0	0%	10	10.9%	23	25.0%	57	62.0%
Emotivo Indócil	35	38.0%	29	31.5%	25	27.2%	2	2.2%	1	1.1%
Emotivo Dócil	2	2.2%	22	23.9%	42	45.7%	20	21.7%	6	6.5%

Tabla 1. Tipos de liderazgo en las empresas industriales de la ciudad de Loja
Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo Organizacional (ELO)
Elaboración: La investigadora

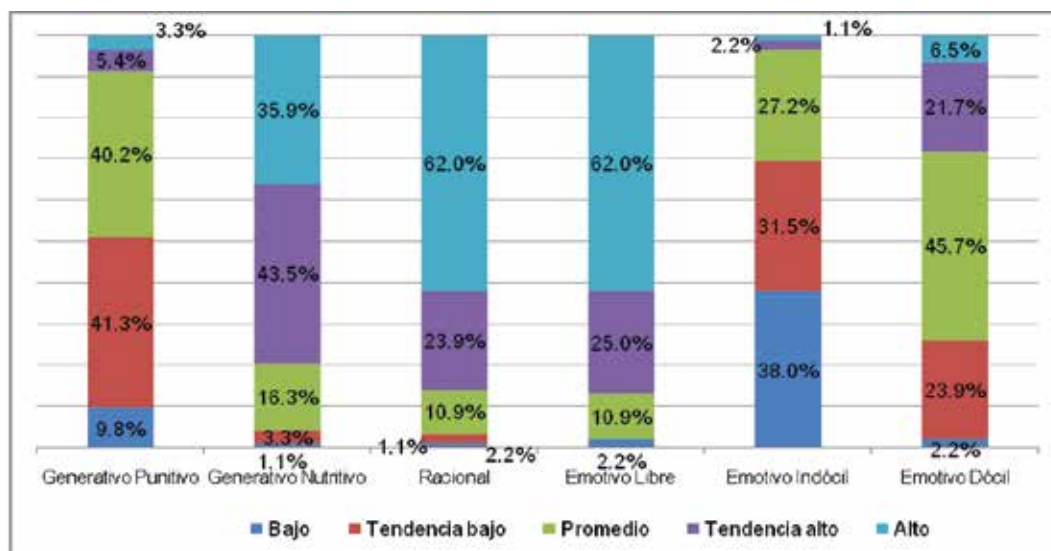


Gráfico 8: Categoría de liderazgo en las empresas industriales de la ciudad de Loja

La tabla y gráfico anterior evidencian que los tipos de liderazgo que más perciben los encuestados, son el liderazgo generativo nutritivo, liderazgo racional y liderazgo emotivo libre. En estas tres categorías, el 79.4%, 85.9% y 87%, presentan niveles con tendencia alta o niveles altos. Por el contrario, el liderazgo

que menos se manifiesta en este grupo de investigados es el generativo punitivo y el emotivo indócil; el 51.1% y 69.5%, de encuestados evidencia un nivel bajo o tendencia bajo. Trabajando con promedios los resultados se presentan a continuación.

CATEGORIA	Promedio	Desviación estándar
Generativo Punitivo	4.44	1.56
Generativo Nutritivo	7.49	1.46
Racional	8.04	1.54
Emotivo Libre	8.23	1.67
Emotivo Indócil	3.28	1.85
Emotivo Dócil	5.37	1.73

TABLA 13. VALORACION PROMEDIO POR LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE LOJA
Fuente: Cuestionario de Estilos de Liderazgo Organizacional (ELO)
Elaboración: La investigadora

Los resultados anteriores confirman, desde otra perspectiva, que la categoría de liderazgo que más predomina en los investigados; los promedios más altos, lo ostentan el liderazgo emotivo libre, liderazgo racional y generativo nutritivo, en ese orden de

importancia; los que menos se presentan son el liderazgo generativo punitivo y el emotivo indócil; en el caso del liderazgo emotivo dócil, los resultados indican que éste se presenta de vez en cuando, según su promedio de alrededor de 5 puntos.

DIMENSIONES	Muy Desfavorable		Desfavorable		PROMEDIO		TENDENCIA ALTO		ALTO	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Estándares	20	21.7%	16	17.4%	33	35.9%	16	17.4%	7	7.6%
Responsabilidad	1	1.1%	11	11.8%	31	33.3%	30	32.3%	20	21.5%
Recompensa	2	2.2%	18	19.4%	31	33.3%	35	37.6%	7	7.5%
Desafío	1	1.1%	9	9.7%	31	33.3%	44	47.3%	8	8.6%
Relaciones	1	1.1%	15	16.1%	30	32.3%	34	36.6%	13	14.0%
Cooperación	3	3.2%	18	19.4%	21	22.6%	32	34.4%	19	20.4%
Conflictos	4	4.3%	10	10.8%	26	28.0%	33	35.5%	20	21.5%
Identidad	2	2.2%	3	3.2%	16	17.2%	45	48.4%	27	29.0%
Clima Organizacional	1	1.1%	11	11.8%	35	37.6%	38	40.9%	8	8.6%

TABLA 23. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE LOJA
 Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional
 Elaboración: La investigadora

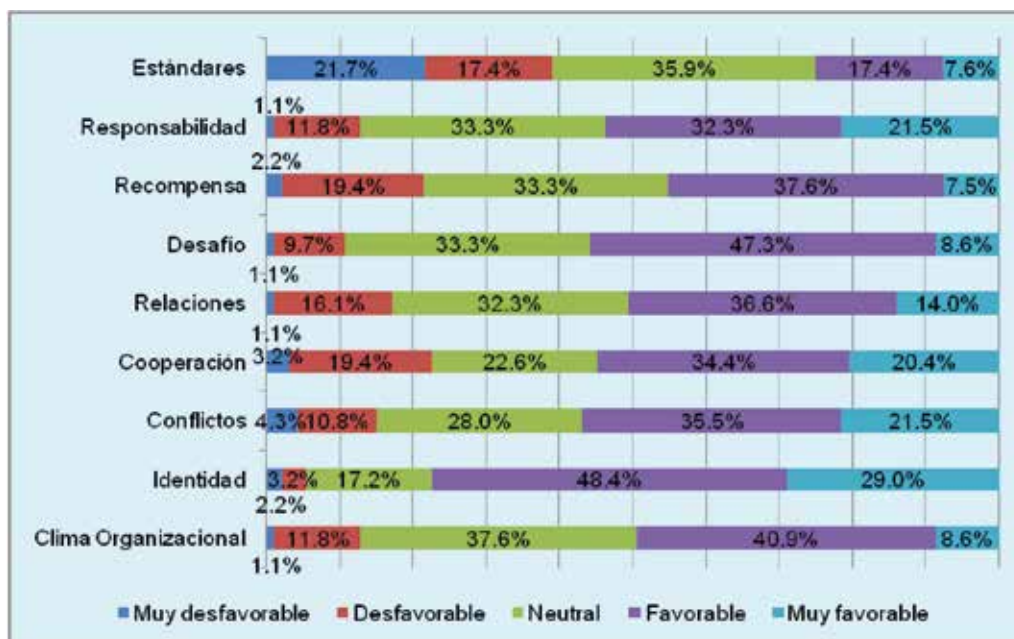


Gráfico 19: Aspectos Positivos y Negativos Clima Organizacional en las Empresas Industriales de Loja

Los resultados de la tabla anterior, muestran aspectos positivos y negativos del clima organizacional. Si bien la mayoría de trabajadores considera muy favorables los aspectos relacionados al clima, sin embargo preocupa las cifras elevadas de trabajadores que consideran que los aspectos del clima son desfavorables.

En cuanto a la **responsabilidad**, el estudio muestra que el 53.8%, tiene una opinión favorable sobre la responsabilidad; 55.9%, tiene la misma opinión sobre la el **desafío**; el 50.6%, sobre las **relaciones**; el 54.8%, sobre la **cooperación**; el 57% sobre los conflictos; y, el 77.4% sobre la identidad.

La dimensión menos valorada es la relacionada al **cumplimiento de los estándares**, por la cual sólo el 25%, tiene una opinión favorable; luego sigue la recompensa, con un 45.1%. No obstante dichas cifras, es preocupante las cifras relativamente altas de encuestados, 39.1%, 21.6% y 22.6%, que conside-

ran como desfavorable a los **estándares**, a la **recompensa** y la **cooperación**. Todos los aspectos anteriores conducen a un clima favorable para el 49.5%; desfavorable para el 12.9%; y, promedio para el 37.6%. La valoración del clima a través de promedios se presenta a continuación:

DIMENSIONES	Promedio	Desviación estándar
Estándares	2.6	1.1
Responsabilidad	3.6	0.9
Recompensa	3.2	0.9
Desafío	3.5	0.7
Relaciones	3.4	0.9
Cooperación	3.4	1.1
Conflictos	3.6	1.0
Identidad	4.0	0.8
Clima organizacional	3.4	0.8

TABLA 24. VALORACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE LOJA
Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional
Elaboración: La investigadora

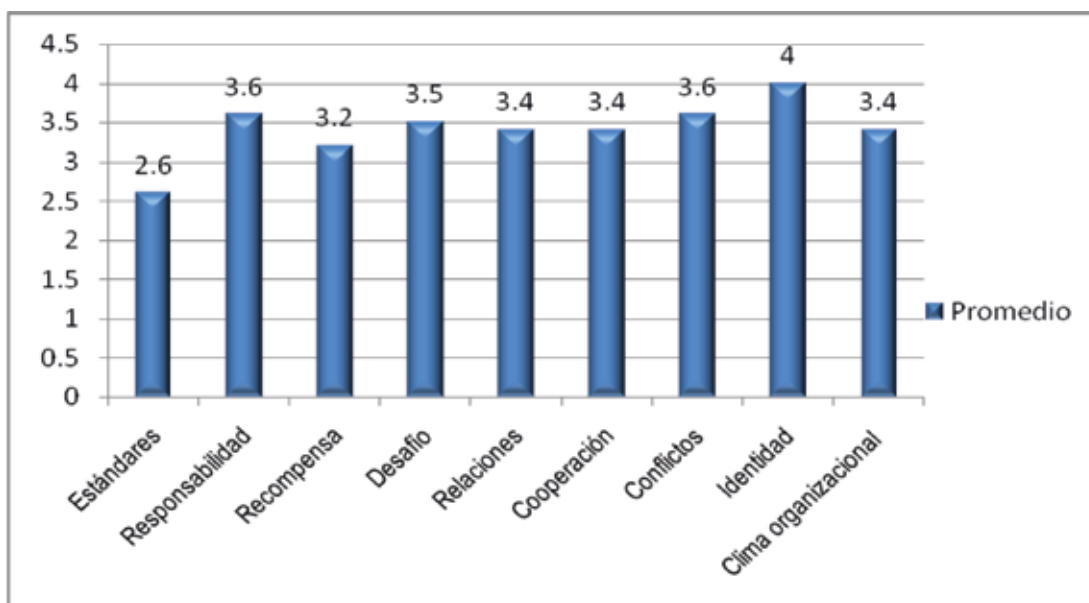


Gráfico 20: Percepción Promedio por el Clima organizacional en las Empresas Industriales de Loja

El cuadro y el gráfico muestran promedios cercanos a los 4 puntos en la dimensión responsabilidad, desafío, manejo de conflictos e identidad; es ésta última dimensión la que evidencia un mayor promedio, convirtiéndose en la dimensión con una mayor valo-

ración. Por el contrario, las dimensiones estándares, recompensa, relaciones y cooperación, muestran promedios cercanos a los 3 puntos, siendo los estándares en donde estas empresas presentan mayores dificultades, en cuanto a su cumplimiento.

DIMENSIONES	Spearman	Generativo Punitivo	Generativo Nutritivo	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Estándares	R	-0.180	.244(*)	0.131	0.156	-.301(**)	-.209(*)
	Sig.	0.087	0.02	0.217	0.139	0.004	0.046
Responsabilidad	R	-0.074	.342(**)	.363(**)	.428(**)	-.324(**)	-0.175
	Sig.	0.485	0.001	.000	.000	0.002	0.096
Recompensa	R	-0.139	.301(**)	.276(**)	.404(**)	-.214(*)	-0.131
	Sig.	0.187	0.004	0.008	.000	0.041	0.212
Desafío	R	0.056	.366(**)	.417(**)	.446(**)	-0.188	-0.124
	Sig.	0.596	.000	.000	.000	0.072	0.240
Relaciones	R	-0.094	.331(**)	.369(**)	.395(**)	-.306(**)	-.227(*)
	Sig.	0.375	0.001	.000	.000	0.003	0.03
Cooperación	R	-0.153	0.191	0.184	.275(**)	-.275(**)	-0.155
	Sig.	0.146	0.068	0.08	0.008	0.008	0.14
Conflictos	R	-0.028	.234(*)	.257(*)	.325(**)	-0.114	0.01
	Sig.	0.794	0.025	0.014	0.002	0.281	0.926
Identidad	R	-0.048	0.179	.295(**)	.355(**)	-0.182	-0.051
	Sig.	0.647	0.088	0.004	0.001	0.082	0.629
Clima de la Organización	R	-0.121	.322(**)	.339(**)	.423(**)	-.304(**)	-0.198
	Sig.	0.249	0.002	0.001	.000	0.003	0.058

**** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)**

TABLA 25. RELACION ENTRE EL LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE LOJA

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional
 Elaboración: La investigadora

La tabla muestra la relación que existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo. También muestra una relación significativa (), entre el liderazgo generativo nutritivo, liderazgo racional, liderazgo emotivo libre y liderazgo emotivo indócil, con el clima organizacional. Los signos positivos de las tres primeras correlaciones mencionadas, indican que en la medida que se ejerza un mejor liderazgo nutritivo, racional y emotivo libre, el clima organizacional mejora y sobre todo con este último tipo de liderazgo. En el caso del liderazgo emotivo indócil, el signo negativo, indica que mientras más se ejerza éste tipo de liderazgo, el clima organizacional empeora.

CONCLUSIONES

Los estilos de liderazgo que predominan en los gerentes de las empresas industriales de Loja son: el liderazgo emotivo libre, liderazgo racional y generativo nutritivo, en orden de importancia. Los que menos se presentan son el liderazgo generativo punitivo y el emotivo indócil.

El clima organizacional que predomina en las empresas industriales es ligeramente favorable, reflejado en la dimensión de responsabilidad, desafío, relaciones, cooperación, manejo de conflictos e identidad. En cambio hay cierto desacuerdo en lo relacionado a los estándares y a la recompensa.

No se encontró relación significativa y por lo tanto, no hay influencia del liderazgo generativo punitivo en el clima organizacional.

El liderazgo generativo nutritivo, está relacionado de manera significativa con el clima organizacional; el signo positivo de la correlación indica que este tipo

de liderazgo ejerce una influencia directa en el clima organizacional.

El liderazgo emotivo libre, está relacionado de manera significativa y directa con el clima organizacional y por lo tanto ejerce una influencia positiva sobre éste.

El liderazgo emotivo dócil, no se relaciona en forma significativa con el clima organizacional.

El liderazgo emotivo indócil se relaciona en forma significativa e inversa con el clima organizacional y por lo tanto ejerce una influencia negativa sobre él.

Las dimensiones de clima laboral mejor valoradas por los trabajadores, son: responsabilidad, desafío, manejo de conflictos e identidad. La identidad es la dimensión con mayor valoración. Las dimensiones menos valoradas son: estándares, recompensa, relaciones y cooperación.

Existe una relación significativa (), entre el liderazgo generativo nutritivo, liderazgo racional, liderazgo emotivo libre y liderazgo emotivo indócil, con el clima organizacional. Las tres primeras correlaciones mencionadas, muestran que en la medida que se ejerza esos tipos de liderazgo, el clima organizacional mejora. Mientras más se ejerza el liderazgo emotivo indócil, el clima organizacional empeora

AGRADECIMIENTOS

A las autoridades de la Universidad Nacional de Loja,
A las autoridades de la Universidad Nacional Piura
República del Perú y a la Dra Elena Echeverría Jaime.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achigs, L. (1988.). Metodología de la Investigación Social. Cuenca: IDIS1988.
- Alles, M. (2011). Diccionario de Términos de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bayron M. Fernando y Garcia I, Isabel,. (1997). Gestion de Recursos Humanos, Manual para Tecnicos en Empresas Turisticas. SINTESIS.
- Blaker R. & Mouton J. (1981). The Managerial GuidOrganisation. Develoment. Addison Wesley. Lóndres.
- Brunet, L. (1987). El clima del trabajo en las organizaciones. Mexico: Trillas.
- Brunner, J. J. (1999). America Latina al Encuentro del Siglo XXI .
- Campbell , J.P.; Dunnttte, M. D.; Lauwler, E. E. & Weick, K. (1970). Managerial bechavior, performance and effectivenness. New York: Mc Graw-Hill.
- Carvajal, L. (1988). Metodologia de la Investigacion. Edit. Cargraphics. Colombia 1988.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones. Mexico: Mc.Graw.Hill.
- Chivenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Contreras, Franchoise y otros. (2009). Estilos de Liderazgo, Cima Organizacional y Riesgos Psicosociales, en Entidades del Sector Publico. un Estudio Comparativo. Acta Colombiana de Posicología , 13-17.
- Cortez Jiménez, Nelsy Marien;. (2009). Diagnóstico del Clima Organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009. Universidad Veracruzana Instituto de Salud Pública. Universidad Veracruzana.
- Covey, S. (1995). Los siete habitos de la gete eficaz. Madrid: Paidos.

- Cuadrado, I. (2003). *EL Liderazgo de Hombres y Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo, Relaciones entre Estilos y Predictores de Variables de Resultados Organizacional*. *Accion Psicologica*, Vol.2 (N° 2, 115-129).
- Daly, J. A.; Falcione, R. L. Y Damhorst, M. (1979). Communication correlates of relational and organizational satisfaction: An audit based investigation. Philadelphia.: Presentado en Annual Convention of the Intern. Communication Association Philadelphia.
- Daly, J.A, Falcione, R.L. y Damhorst, M. (1979). Communication correlates of relational and organizational satisfactio. based investigation.
- Del Castillo Triana, Idania; y otros. (2008). Recuperado el 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos61/analisis-comparativo-clima-laboral/analisis-comparativo-clima-laboral.shtml>
- Denison. (1991). *Cultura corporativa y Productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Dominguez Fernández, T. (2007). Recuperado el 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral.shtml>
- Druker. (1989). *Psicología de los estilos del Pensamiento, Tipos de Liderazgo y Estilos Educativos en docentes Unniversitarios*. *Psicología de Psicología* .
- Echezuria, A. y Rivas, A. (2001). *Estudio del Clima Organizacional de la Unidad de RRHH en una muestra de organismos publicos y empresas privadas*. Caracas: Universidad Andres Bello.
- Egoavil, J. (1998). *Escala de Liderazgo Organizacional*. Lima: Asesoría y Consultoría de Personal.
- Franklin, Enrique; Krieger, Mario. (2010). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México.
- Goncalves, Alexis. (1996). *Dimensiones del Clima Organizacional*,.
- Guillen. C. y Bozal, R. (2001). *Psicología del Trabajo para la Relaciones Laborales* PÁG. 169-172.
- Ed. Nomos S.A. Colombia. Colombia: Ed. Nomos S.A. Colombia.
- Hampton, D. (1993). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw-Hill. México.
- Hernández, Roberto & otros. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Cía Edit. Ultra, Segunda Edición México 2000.
- Hernández, R., & Otros. *Metodología de la Investigación. con Aplicaciones Interdisciplinarias*. Editorial Litográfica Ingramex., México.
- Herrera, C. d. (2007). *Estres y Hostigamiento Laboral*,. Alcala: Formación Alcala.
- Hersey, Paul & Blahcard Kenneth. (1993). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. En *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. (Sixth Edition ed.). Approach.
- House, R. y Mitchell, T. (1974). Path goal theory of Leadership. En J.M.: *an organizational behavior approach* (pp. 81-97. *Decision Making*.
- <http://www.espol.edu.ec/alumni/200219426/index.aspx>. (s.f.). Obtenido de <http://www.espol.edu.ec/alumni/200219426/index.aspx>
- Koontz; Weihrich;. (1991). *Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Universidad Pontificia .
- Kurt, L. (1939). *Teoría de Campo y Experimentación en Sociología Social*.
- Lara, D. (2013). *Camara de Industrias de Loja*. Loja: Ediloja.
- León, M. y. (2004). *Documento, Versión Institucional del SAMOT*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Liderazgo en las organizaciones* . (2010). Obtenido de <http://www.itescam.edu.mx/principal/syllabus/fpdb/recursos/r77954.PDF>
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Univ. Graduate School of Business Administration.

- Lunmann, N. (1998). *Sistemas Sociales: Lineamientos Para una Teoría General*. España: Antropos.
- Mariy. P, M. (2011). - MARIY. P, Marielvy, Relación entre clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector público. Obtenido de - MARIY. P, Marielvy, Relación entre clima y el compromiso organizacional en u <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>)
- Mintzberg, Henry. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. ARIEL ECONOMIA.
- otros, D. M. (2007). *Relaciones Humanas*. Cengage Learning editores S.A.
- Perez & Perez de Maldonado I. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia : Inductores del Cambio Organizacional*. Investigación y Postgrado. Vol.21 No 2 .
- R, Guillen C y Bozal. (2001). *Psicología del Trabajo para la Relaciones Laborales*. Colombia: Ed. Normos S.A.
- R.Teresa, U. (2013). <http://www.uar.edu.mx/en-sayo/1337-teor%C3%ADa-de-la-rejilla-gerencial.html>. Recuperado el 8 de Enero de 2013, de <http://www.uar.edu.mx/en-sayo/1337-teor%C3%ADa-de-la-rejilla-gerencial.html>
- Robbins. (1987). *Administración Teoría y Práctica*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Rodriguez Ponce, E. (2007). *Estilos de Liderazgo, Toma de Decisiones Estratégicas en Pequeñas y Medianas*. Interciencia. VOL 32 No 8.
- Rodriguez, M. D. (2005). *Diganostico Organizacional*. Buenos Aires: Alfaomega,.
- Tagiuri, R. (1968). *The Concept of Organizational Climate*. En Tagiuri, R.& Litwin, G. *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate Cshool Of Business Administration.
- Toro, F. (1992). *Clima Organizacional y Expectativas en la Perspectiva del Cambio Organizacional*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*.
- Ventuolo, E. M. (2009). *Estudio del clima laboral y la Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas: el Transporte Vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)*. tesis Doctoral, Argentina.
- Vivanco, Ketty; Merino, Wilman. (2000). *Teoría y Diseño Curricular, texto de estudio del evento 6 del Programa de Maestría en Docencia Universitaria e Investigación Educativa*,. Loja, Ecuador: Imprenta Cosmos.
- Weber, M. (1981). *Sociedad; Política e Historia*. Alfa Buenos Aires.
- Weihrich; Koontz , Y;. (1991). *Relaciones Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Univ Pontifica EComillas,.
- Zohar, D. (1980). *Safety climate in industrial organizations. Theoretical and amplied implications*". *Journal of Applied Psychology*. Applied Psychology.