

LA INFLUENCIA DE UN LIDER EN EL DESEMPEÑO LABORAL



**CARLOS GERMAN PEÑA LUENGAS
D5200700**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

CLAUDIA LUCIA PEÑA PINEDA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
28 NOVIEMBRE 2016**

RESUMEN

Por medio de este escrito se dará a conocer la influencia que tiene un líder en una organización, teniendo en cuenta conceptos básicos de liderazgo, organización, clima organizacional y así mismo la importancia que tienen estos al momento de relacionarse en un ambiente empresarial.

La influencia de un buen líder en una organización crea la idea y muestra la importancia de este, en el desempeño laboral. Mediante una investigación cualitativa se conocerán los contextos estructurales y organizacionales de la influencia que tiene el líder en la proyección, aplicación, establecimiento de objetivos y metas con sus trabajadores, impulsando la creación de estándares de producción altos bajo el concepto de “un trabajador feliz es un trabajador que produce más”; en este orden de ideas la modificación del clima laboral y ambiente organizacional depende directamente de la influencia que tenga el líder en los empleados y como este maneje el entorno con enfoques en la obtención y alcance de objetivos previamente definidos.

PALABRAS CLAVES

Líder, gerente, clima organizacional, desempeño laboral, entorno laboral, recurso humano, medio laboral, objetivos alcanzados, competencias gerenciales.

ABSTRACT

Through this writing will be released the influence of a leader in an organization, taking into account basic concepts of leadership, organization, organizational climate and likewise the importance of these relationships when in a business environment.

In addition to this the idea of the importance of creating a suitable organizational climate by tracking a qualitative research that allows to know the structural and organizational contexts

influence of the leader in the design, implementation, establishment is created objectives and targets with its workers, promoting the creation of high production standards under the concept of "a happy worker is a worker who produces more"; in this vein modifying the work environment and organizational environment is directly dependent on the influence that has the leading employees and how it handles the environment approaches in obtaining and scope of previously defined objectives.

KEY WORDS

Leader, manager, organizational climate, job performance, work environment, human resources, work environment, goals achieved, managerial skills.

INTRODUCCION

El alcance de niveles de producción laboral altos, los diferentes puntos de vista enmarcados claramente en las diferencias de las cualidades gerenciales, la creación de identidad de los trabajadores, la influencia del líder en una organización, la conclusión de la relación entre las variables física y psicológicas empresariales, el establecimiento claro de la creación de una visión futura que inicia a partir del crecimiento y desarrollo de una empresa además de lo que se conoce como bajos niveles productivos y el mal clima laboral, son atribuidos a lo que en el desarrollo del trabajo se conocerá como “líder”, y que en muchas ocasiones no generan ideas de producción o simplemente no cumplen con los objetivos impuestos por los gerentes; por tal razón y bajo la conceptualización de los argumentos permitirá conocer la importancia del líder como encargado, tanto del movimiento y adaptación del ambiente laboral, como la inculcación y creación del sentido de pertenencia de los trabajadores, enfocado en la asociación del concepto entre líder y el clima laboral, para de esta manera aplicarlo a un ambiente empresarial.

Al ser los líderes los influyentes en el proceso de creación y modificación de un ambiente laboral, son ellos los encargados del correcto desarrollo de los procesos gerenciales planeado, organizando, dirigiendo y controlando las órdenes, procesos y decisiones tomados en una empresa.

Por medio de la realización de una investigación, la creación de conceptos y la explicación de los diferentes procesos que permiten la búsqueda de conocimiento, enmarcados en la conceptualización de la gestión de las variables dependientes, las necesidades y las tareas a realizar; así como los comportamientos y creencias gerenciales que afectan directamente la necesidad laboral donde se crean y modifican las capacidades de adaptación de las diferentes

situaciones serán los conceptos básicos, a partir de los cuales se mostraran la consecución de hechos y/o causas que por medio de la delimitación de la gestión motivacional y el éxito de la consecución de un clima organizacional optimo ilustrado por los parámetros que no son fijos; y que variarían acorde a las necesidades de los individuos, las tareas organizacionales a realizar, el clima que caracteriza el trabajo, los comportamientos y creencias gerenciales, factores situacionales como el nivel de madurez de sus subordinados, tareas a enfrentar, necesidades del ambiente de trabajo las fortalezas y debilidades del gerente de operaciones; que de esta manera permitirán llegar a la consecución y entendimiento directo de la dinámica en el entorno relacionado con líder y sus aptitudes.

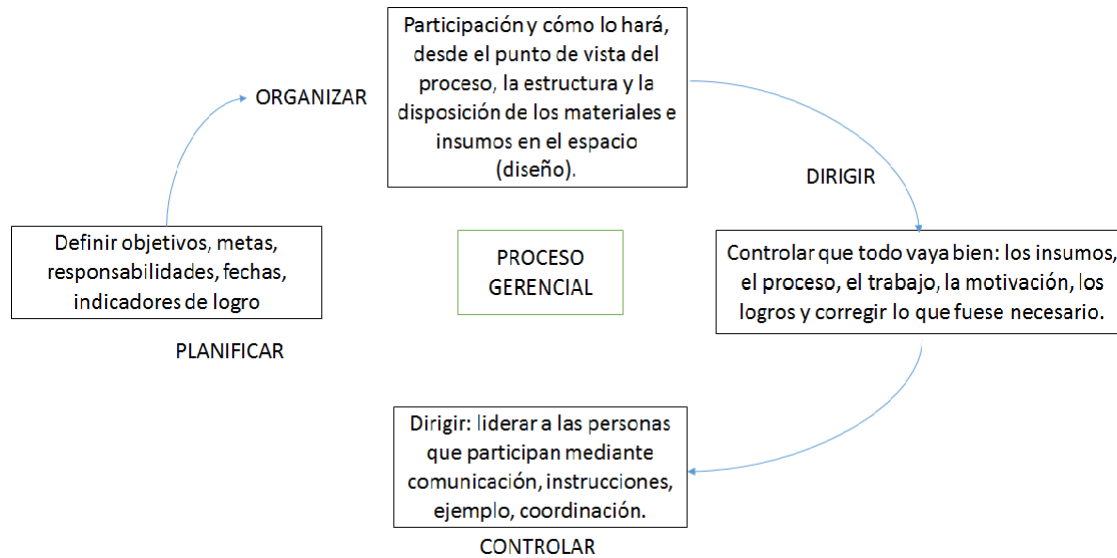
LA INFLUENCIA DE UN LIDER EN EL DESEMPEÑO LABORAL

La gerencia es un proceso donde se planifica, organiza, dirige y se controlan las órdenes, procesos y decisiones tomadas; de este se deriva notablemente las decisiones gerenciales orientadas a la búsqueda de un resultado dependiendo de las necesidades u objetivos fijados.

Según Martin y Staines (2010). Este proceso enmarca 3 competencias gerenciales básicas:

1. La apropiación del uso de competencias en contextos generales y/o específicos
2. El énfasis dado a la identificación y evaluación de las competencias de acuerdo a la orientación de atributos personales enfocado a la orientación a tareas
3. El balance apropiado para descubrir nuevas competencias según los 3 enfoques.

Enmarcando un ciclo organizacional donde el proceso gerencial inicia, define, participa, controla y dirige la obtención de resultados planteados o el hallazgo de resultados y/o objetivos fijados.



[Autoría propia, 2016]

De esta forma se infiere que la gerencia es un proceso de liderazgo que planea, organiza, dirige y controla, basado en la delegación y la toma de decisiones, llevando al cumplimiento de todos estos requerimientos logrando así alcanzar objetivos, tareas y funciones propuestas. Entonces es necesaria una estructura organizacional establecida que busca un aumento de producción general y cumplimiento de objetivos dados ya establecidos que surgen de conductas y pensamientos relacionados con el desarrollo personal y laboral de cada uno de los trabajadores; siendo este conocimiento clave para el crecimiento motivacional que va ligado y es dependiente de la relación que existe entre los ambientes laborales y el encuentro de la eficacia organizacional.

La gestión de la motivación y el éxito de la consecución de un clima organizacional óptimo es ilustrado bajo parámetros que no son fijos; sino que en cambio varían acorde de las necesidades de los individuos, las tareas organizacionales a realizar, el clima que caracteriza el trabajo, los comportamientos y creencias gerenciales, factores situacionales como el nivel de madurez de sus subordinados, tareas a enfrentar, necesidades del ambiente de trabajo y en su medida las fortalezas

y debilidades del gerente de operaciones quien dependiendo de la situación debe poseer la capacidad de manejar, cambiar y adaptar el estilo dependiendo de la situación.

Andres Raineri (1994) en su artículo estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile define factores organizacionales como la estructura o los tipos de recompensas que se usan; siendo entendidos por los trabajadores en base a sus percepciones catalogando el clima organizacional como un tamiz que no mide la realidad tal cual es, sino que cómo esta se percibe. Las numerables variables que pueden modificar el clima en una organización crean dos idas que en muchas ocasiones pueden confundirse.

Pero, dependiendo del desarrollo que a estos se les dé, y como el enfoque se muestre; surgen los conceptos de liderazgo y administración.

Mientras los administradores organizan, planifican, controlan e influyen los procesos, procedimientos y objetivos de la organización; los líderes promueven el cambio por medio del desarrollo de una visión futura, fomentando el entusiasmo de sus seguidores.

Ambas actividades se pueden ejecutar con una diversidad de estilos. Por ejemplo, se puede liderar de manera autoritaria o buscar consenso sobre una visión. También se puede administrar un proceso productivo de manera democrática o hacerlo de manera coercitiva. Los estilos pueden ser usados independientemente de si una persona cumple un rol de líder o de administrador y aunque un liderazgo totalmente democrático no suele funcionar, el sometimiento a consideración del grupo de todas las decisiones que es preciso tomar es dañino, pero a su vez no se debe llegar a excluir alguna decisión colectiva de los integrantes del equipo. (Gestlat 2002, p.12);

Tampoco funciona el liderazgo totalmente basado en la delegación, en el cual cada quien hace lo que quiere porque se supone que sabe hacerlo ya que con el tiempo y la práctica puede ser que la

necesidad de coordinación explícita sea mínima, y que cada quien sabe hacer lo que le corresponde en el conjunto llegando de esta manera a una rutina autoritaria.

La propuesta hecha por la universidad de Ohio donde partir del estudio de los diversos tipos de conducta como el autocrático, benevolente autocrático, y el estilo propuesto por Tannenbaum & Schmidt (2015) en el que los líderes podían aumentar sus conductas de autoridad, llevan a la clasificación de estos dependiendo de sus conductas dimensionales; definiendo así la existencia de las conductas de un líder desde aquellos que buscan y contemplan el bienestar grupal hasta el líder que simplemente busca en la organización del equipo de trabajo la consecución y logro de objetivos.

Goleman (2000), Stringer (2002) ,Bloch y Whiteley (2003) por medio de la realización de estudios empíricos; relacionan la dirección y el clima organizacional como influencias sobresalientes al momento de asociar el clima laboral y los resultados a niveles individuales donde el clima laboral impacta sobre los estados emocionales, las creencias y las conductas de los trabajadores, afectando a través de éstas el desempeño laboral, el bienestar psicológico y el compromiso de los empleados con su trabajo.

Lwitin y Stringer (2003) clasifican las cuatro variables escritas como representaciones de la influencia motivacional donde señala que los administradores pueden utilizar para motivar los miembros de la organización delineando una estrategia para la gestión y motivación que logra evaluar las necesidades de los miembros de la organización, buscando así la manera de manipular las tareas, el clima organizacional y el estilo de gestión para generar los resultados deseados; por tal razón la dinámica organizacional depende directamente de la naturaleza de las necesidades básicas del individuo, siendo entonces; el clima organizacional adecuado dependiente de las propiedades y características “ideales” de un entorno laboral percibido directamente por aquellos

que interactúan y viven en su entorno. La modificación y búsqueda en un entorno laboral apto para el desarrollo de tareas y aplicación de funciones laborales en búsqueda de un óptimo desempeño laboral es influenciado directamente por las competencias gerenciales como lo argumenta *Jahir Lomban , Leonor Cabeza, Jaime Castrillón & Álvaro Zapata (2012) plantean que el tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático, cuyas facultades de mando son también competencias legales, competencias rigurosamente fijadas, según calificación profesional que fundamenta su nombramiento en el caso más racional por medio de ciertas pruebas que certifica su calificación (Jahir Lomban , Leonor Cabeza, Jaime Castrillón & Álvaro Zapata, 2012) bajo un proceso que planifica, organiza, dirige y hace que las ordenes, procesos y decisiones tomadas se derive notablemente las decisiones gerenciales orientadas a la búsqueda de un resultado dependiendo de las necesidades u objetivos fijados, apoyando esta idea está el pensamiento de Martin & Staines (1994) que ejemplifica y aplica un proceso de 3 competencias gerenciales básicas*

1. La apropiación del uso de competencias en contextos generales y/o específicos
2. El énfasis dado a la identificación y evaluación de las competencias de acuerdo a la orientación de atributos personales vis à vis orientación a tareas
3. El balance apropiado para descubrir nuevas competencias según los 3 enfoques. (Martin & Staines, 1994).

El clima organizacional continuamente se ve influenciado por el comportamiento y desarrollo que tiene los individuos que laboran, siendo las actividades un indicador de comportamiento e interacción ambiental, donde se busca el funcionamiento de un sistema centrado en el compromiso con la organización la aceptación del cambio un pensamiento cambiante pero racional.

La apertura de los límites de impulsos creativos, el aprendizaje mutuo y la creación de un entorno favorable de desarrollo, la obtención de los procesos de trabajo individualista en lugar de trabajar en equipo facilita la fijación institucional y el compromiso para obtener resultados específicos como lo muestra Basu & Rita (2010) en su artículo *implicación of Organisational Climate and Team Effectiveness on Employee Commitment - A Study on Indian Banks* donde aclara que todos los empleados que laboran felizmente, cómodamente y de forma espontánea se incorporan de manera activa y personal en el desarrollo de los procesos. (Basu & Rita, 2010)

La percepción de sus funciones permite la toma de decisiones de manera más participativa relacionada directamente con el equipo donde se encuentra, mientras que aquellos que tiene oportunidades en la autonomía funcional evidencian un mayor poder de decisión.

A esto va claramente ligado el clima laboral que consiste en características que definen a una organización y que la distingue de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz, Llorca, (2005) & Hellrieger & Slocun (2009), el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente asociando la satisfacción laboral al conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo (Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz, Llorca, (2005) & Hellrieger & Slocun 2009). Bravo, Peiró, & Rodríguez, (1996). actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o tareas y objetivos específicos; entonces, la satisfacción laboral se constituye en un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Bravo, Peiró, & Rodríguez, 1996).

Salgado (1996) investigó la satisfacción laboral y el clima organizacional, utilizando como instrumento de medición de clima organizacional la Work Environment Scale (WES) y de satisfacción laboral, el Job Descriptive Index (JDI) de Smith, Kendall y Hulin (1969); donde los resultados, la satisfacción y clima como variables diferentes y que solo se relacionan mediante la percepción de las relaciones interpersonales.

El clima organizacional bien evaluado y desarrollado es un concepto claramente influyente en el desarrollo organizacional y en la obtención de resultados viéndose claramente en el estudio realizado por Cuadra & Veloso (2007) donde dieron seguimiento y evaluación del clima organizacional. Estos resultados se refieren a un alto porcentaje de incremento en variables consideradas positivas en cuanto al clima laboral: satisfacción laboral, disminución de la tensión e incremento del liderazgo; lo que se vio reflejado en aumento de la productividad. Por otro lado, Ramihic (2013) demostró que el clima organizacional influye significativamente obteniendo un estudio sobre la satisfacción laboral equivalente al (0,866); es decir, que el 86,6% de los cambios en la satisfacción laboral que son influenciados por cambios el clima organizacional.

El clima organizacional es una reflexión interna de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional siendo un fenómeno que media entre sistema organizacional y las tendencias motivacionales dadas por el líder que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, desarrollo de identidad, efectividad laboral entre otras muchas más, es así entonces que la satisfacción en el trabajo produce un efecto positivo en el comportamiento organizacional que afecta directamente el estado emocional y sentimientos de los trabajadores que asociado con el grado de satisfacción en su puesto, y dependiendo de las características del individuo, las

circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas se crea un idea de relación positiva entre las expectativas y las contribuciones con un enfoque a la obtención de los resultados exigidos por las organizaciones; De hecho según Rousseau & McLean-Parks (1993), Thompson & Bunderson, (2003), la satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo dependen de diversas perspectivas; las cuales relacionan la satisfacción con el puesto de trabajo, con las tareas, con los jefes, con la modificación del contrato psicológico entre la empresa y el recurso humano, y su dinámica evolutiva adaptada a la vida laboral del trabajador, por tal razón se crea la idea de satisfacción como la comparación entre el trabajo real y las expectativas que el trabajador genera.

Westover & Taylor (2010), analizan que, en un mercado global cada vez más competitivo, las organizaciones plantean la manera de optimizar la productividad de sus empleados; en este sentido, la difusión y fortalecimiento de los valores fundamentales de la organización, y la creencia de que un aumento de la satisfacción laboral produce beneficios en términos de productividad crean un compromiso de alto rendimiento siendo entonces la satisfacción laboral un factor determinante para en la Gestión de los Recursos Humanos como elemento fundamental; no sólo en el plano personal, sino también en el ámbito de la organización, al constatarse que aquellos trabajadores más satisfechos son, generalmente, los más productivos (Martínez, 2007).

La satisfacción laboral afecta al desarrollo y productividad del trabajo, en la medida en que cuanto mayor sea la confianza del trabajador con la empresa, mayor será la implicación de éste como lo argumenta Francisco J. Santos Cesário en el artículo características organizacionales de la satisfacción laboral en España que dependiendo de las percepciones que logra adquirir el trabajador en la empresa y las expectativas que reflejan las complejas relaciones de los factores

psicosociales y de motivación no sólo con resultados positivos en el ámbito empresarial al hacer que los trabajadores rindan mejor, sino también con el propio bienestar de la persona que trabaja, de esta manera y apoyando el argumento esta Gamero (2005) quien también afirma que la satisfacción en el trabajo está relacionada con el grado de conformidad del recurso humano y el entorno laboral.

La satisfacción del trabajador generalmente depende de las expectativas que tenga este en la empresa, los objetivos inculcados, el valor y el clima laboral proyectado. En consecuencia, entre más bajos sean los parámetros impuestos para el cumplimiento de objetivos y menor sea la influencia del líder en cuanto al manejo del entorno laboral; creara una actitud de conformismo, con falta de criterios y requerimientos logrando así la obtención de resultados mínimos por parte del recurso humano.

Entonces Gestalt argumenta que la facilitación de los esfuerzos de gestión del cambio en las organizaciones, el diseño, la metodología y el enfoque se basa la capacidad del líder para apoyar y sostener mostrando la necesidad de realizar un seguimiento y permanecer sensible al entorno de la organización; para asegurar la cantidad correcta de apoyo y el desafío presente en el esfuerzo de cambio proporcionando un enfoque en la experimentación y la incrustación de aprendizaje para el cambio sostenible y la incorporación de ideas enfocadas la necesidad laboral. Por tal razón está catalogada como autoritaria y con importantes decisiones y pensamientos direccionales y gerenciales, siendo el líder el encargado de persuadir y motivar para que se logren los objetivos planteados con firmeza y exigencia empresarial ejerciendo así una influencia importante en el

comportamiento del grupo de trabajo en que se encuentre, por medio del empleo de herramientas de comunicación y de proactividad que le permitan alcanzar las metas comunes.

Así que la correcta asociación de la dinámica en el entorno con la capacidad del líder para modificarla eleva los niveles básicos de las expectativas de cada uno de los trabajadores logrando obtener los resultados planeados y conseguir el cumplimiento de los objetivos propuestos, alcanzado niveles de producción laboral altos con un excelente desarrollo del clima organizacional.

CONCLUSIONES

- En este escrito se mostraron las diferencias de las cualidades que identifican líderes de gerentes; y como estas cualidades aporta, impulsan y crean identidad de los trabajadores con la empresa permitiendo elevar los parámetros básicos de producción, la consecución de los resultados y de metas propuestas.
- Se concluyó que la influencia de un líder siempre va a ser notable en una organización, debido a que este por medio la adaptación y cambio del clima organizacional eleva los parámetros requeridos y es solo él.; el encargado de la adaptación y modificación del clima acorde a las necesidades presentados por los trabajadores.
- Se llegó a la conclusión que el clima organizacional nunca va a ser el mismo, este depende las variables físicas y psicológicas del recurso humano. Incluso en una misma empresa, el clima organizacional en sus divisiones es diferentes ya que se parte del concepto “las necesidades de los trabajadores no son las mismas”.
- Luego de la creación de conceptos y la asociación de los mismos logre conceptualizar un proceso empresarial gerencial que gracias al conocimiento de las funciones principales del líder basada en el apoyo, crecimiento y desarrollo de cada empresa, muestro la importancia de crear y mantener un clima organizacional y laboral apto para el establecimiento y consecución de metas empresariales propuestas asociadas directamente con el desempeño de cada trabajador; dicho desempeño logrado por la actitud de trabajo formada por el líder.

BIBLIOGRAFIA

- Chivenato (Marzo 2003). Advances and challenges in human resource mangment in the new millenium 2001. [Base de datos] spring
<http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/detail/detail?vid=7&sid=7ff6e854-a315-4365-835b-d7491e1035f4%40sessionmgr4006&hid=4207&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=4387087&db=bth>. (2016 septiembre 19)
- Gallerman, Saul W (1963 febrero). Motivation and productivity. [Base de datos]. USA: American Psychologist.
<http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c49f5092-6979-4e09-a539-18d59623b066%40sessionmgr4008&vid=36&hid=4207>. (2016, 20 de septiembre)
- J lombana. (2014. jul-sep). Formacion en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosoficos de la administración. [base de datos]. Colombia: Escuela de Negocios, Universidad del norte. Disponible en:
<http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/detail/detail?vid=3&sid=440beff8439a-41e8-8462edd4608a188f%40sessionmgr4009&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=99097504&db=bth> [2016, 20 septiembre]
- Jones & George. Fundamentos de administracion (2010). [Base de datos]. Colombia: Bogota.

<http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/detail/detail?sid=ed4e06e9-1d98-4c7a-ac9a-c95537faab2d%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=478476&db=e000xww> [2016, 22 Septiembre]

- Marcel Antonorsi Blanco. (2013, octubre-diciembre). Las Hallacas reflexiones gerenciales a partir de una experiencia cultural. [Base de datos]. Venezuela. <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c49f5092-6979-4e09-a539-18d59623b066%40sessionmgr4008&vid=10&hid=4207> (2016, 23 de septiembre)
- Arbaiza (2012). Desarrollo de competencias gerenciales un modelo alternativo [Base de datos]. Peru:Lima (universidad esan) <http://ezproxy.umng.edu.co:2118/book.aspx?i=874&opensearch=gerencia&editoriales=&edicion=&anio=> (2016, septiembre 23).
- MJ Arismendy Morales (2011). Análisis critico al enfoque cuantitativo del estudio "clima organizacional y desempeño laboral de las universidades del departamento de la guajira. [Base de datos]. Colombia <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/detail/detail?sid=c49f5092-6979-4e09-a53918d59623b066%40sessionmgr4008&vid=16&hid=4207&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=99809154&db=bth> (2016, 23 de septiembre)
- Herzbergs (1970, Marzo 1). Management by motivation/motivation and organizational climate [Base de Datos]. USA. <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c49f5092-6979->

4e09-a539-18d59623b066%40sessionmgr4008&vid=25&hid=4207 (2016, 23 de septiembre).

- Sherry Hoskinson & Donald Kuratko. (2015 Agosto). Advances in the study of entrepreneurship innovation and economic growth: challenges of ethics and entrepreneurship in the global environment. [Base de datos]. USA. <http://ezproxy.umng.edu.co:2081/lib/umng/reader.action?docID=11092112>
- Andrzej A Huczynski, Prof David A Buchanan (2013). Organizational Behavior [Base de datos]. Inglaterra, Londres. <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/detail/detail?vid=5&sid=bf403072-add5-44e9-8661-1f2f17abc827%40sessionmgr4009&hid=4207&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=e000xww&AN=878334>. (2016 septiembre 20)
- Impacto del clima organizacional y la cohesión del equipo en el compromiso de los empleados en el sistema bancario de la India. <http://ezproxy.umng.edu.co:2147/ehost/detail/detail?vid=3&sid=0848fc99-4359-4f55-8f35-93d82f28e16e%40sessionmgr107&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=112612629&db=bth> . (2016 septiembre 24)
- Marie-Anne Chidiac (2013). [Base de datos]. <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/detail/detail?vid=2&sid=7ff6e854-a315-4365-835b-d7491e1035f4%40sessionmgr4006&hid=4207&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=88053397&db=bth>. (2016 septiembre 24)

- Wertheimer & Max (1944 Octubre 1). The place of gestalt theory in the dynamics of demand. [Base de datos]. <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7ff6e854-a315-4365-835b-d7491e1035f4%40sessionmgr4006&vid=4&hid=4207>. (2016 septiembre 24).
- Chivenato & Idalberto (2001). Advances and challenges in human resource mangment in the new millennium. [Base de datos] spring <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/detail/detail?vid=7&sid=7ff6e854-a315-4365-835b-d7491e1035f4%40sessionmgr4006&hid=4207&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=4387087&db=bth>. (2016 septiembre 24)
- Andrés Raineri (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. Chile. [Base de datos]. Escuela de administración , pontificia universidad de Chile <http://ezproxy.umng.edu.co:2147/ehost/detail/detail?vid=3&sid=d974715a-9db8-4c4e-9679-b1b7fd53ee64%40sessionmgr120&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=32152222&db=bth> (2016 septiembre 25)
- Puyo (2015, Enero-Junio). El clima organizacional y la satisfacción labora: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. [Base de datos] <http://ezproxy.umng.edu.co:2147/ehost/detail/detail?vid=6&sid=d974715a-9db8-4c4e-9679-b1b7fd53ee64%40sessionmgr120&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=32152222&db=bth>

b1b7fd53ee64%40sessionmgr120&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2Z
Q%3d%3d#AN=108927594&db=bth. (2016 septiembre 25)

- Vigo (2014, septiembre 1). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España..[Base de datos]. España: Universidad de Vigo. <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=646964f9-170a-4151-83f4-53f4fa7060e2%40sessionmgr4008&vid=3&hid=4207>. (2016 septiembre 25)
- Mehmet Sami (2015) Manager effectiveness and efficiency: The effect of skills on different level management. [Base de datos] USA. <http://ezproxy.umng.edu.co:2129/ehost/detail/detail?vid=11&sid=646964f9-170a-4151-83f4-53f4fa7060e2%40sessionmgr4008&hid=4207&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=113758145&db=bth>. [2016 septiembre 25].