

Consideraciones para la reestructuración de una cultura organizacional en
un entorno virtual

Facultad De Ciencias Económicas
Programa de Economía

Estudiante: Jhon Alexander Ocampo Cadena
Código: 2101540

Diplomado en: Gestión De Organizaciones En Entornos Virtuales
Docente: Francisco David Ortega Almonacid
Fecha 18 De Enero Del 2021
Bogotá D.C

INTRODUCCION

Una organización puede prevalecer solo cuando existen unos valores y comportamientos previamente establecidos, estas estructuras deben proporcionar la posibilidad de trabajar como un solo equipo para el cumplimiento de los objetivos. Este conjunto de comportamientos y costumbres dentro de la organización se denomina cultura organizacional. La cultura organizacional es un fenómeno social complejo, formado dentro de la organización bajo la influencia de una serie de factores (García Álvarez, 2006). Debido a esta naturaleza social dentro de las organizaciones, la influencia que se ejerce a los individuos está fuertemente relacionada con la cultura organizacional. La cual, puede influir a los individuos a través de la personalidad generando cambios en la formación y de los comportamientos habituales (Anderson, 2008)

Las culturas organizacionales que existen actualmente en los entornos laborales tradicionales deben reestructurarse para adaptarse a un entorno virtual. Porque ahora, los empleados ya no interactúan en las oficinas, sino que se comunican principalmente a través de nuevos entornos virtuales, que están reemplazando el espacio de oficina.

Por otro lado el teletrabajo puede verse como una transformación en la manera de interactuar en el ambiente laboral (Cuéllar, M. E. M. 2016), que responde a las necesidades actuales de las organizaciones y también forma parte de una estrategia para abordar los retos que enfrentan las organizaciones debido a los límites del trabajo presencial, facilitado por el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

En la teoría, la adaptación de la cultura organizacional en un entorno virtual se basa en replicar los valores normativos existentes, guiando a los empleados de la empresa hacia un mayor desarrollo, flexibilidad y rápida adaptación a los cambios en cualquier dirección. Todas estas medidas contribuyen a mejorar la cohesión de los trabajadores y mantener su posición competitiva en el mercado, siendo la principal condición para la introducción de nuevas condiciones laborales sea compatible con las existentes. Trabajar

en un entorno virtual trae algunos inconvenientes para muchos gerentes y organizadores. Sin embargo, el mundo y las empresas han acumulado suficientes conocimientos y herramientas para trabajar eficazmente a través de entornos virtuales (Menéndez, N.D.2020).

El presente ensayo, tiene como objetivo identificar conceptos que pueden influir de manera positiva en la reestructuración de una cultura organizacional en un entorno laboral virtual, desde el punto de vista del autor. Brindar recomendaciones y herramientas para la implementación de este basándome en los conceptos previamente identificados.

Para el cumplimiento del anterior objetivo, el ensayo abordará las definiciones entre clima y cultura organizacional con el fin de entender la relación entre estos dos conceptos dentro de las organizaciones, también se abordara el tema del liderazgo transformacional como herramienta para crear confianza dentro de las instituciones, el enfoque en estos temas tiene la finalidad de brindarnos una visión más clara de cómo reestructurar una cultura organizacional en un entorno virtual y generar las recomendaciones respectivas desde la perspectiva del autor.

TESIS

Los entornos laborales tienden a cambiar a lo largo del tiempo, sin embargo debido a los problemas que enfrenta nuestra sociedad actualmente, más específicamente la pandemia del COVID-19, los entornos laborales están cambiando a pasos agigantados y aquí es donde entra en juego la cultura laboral. Para generar un entorno de trabajo confortable y agradable para los empleados, ya que, cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, tienden a ser más productivos.

CUERPO

Definición de clima y cultura organizacional

Aunque con frecuencia las definiciones de clima y cultura organizacional pueden ser confundidas en la creencia popular e incluso se llegan a ser tomados como el mismo concepto, en la realidad estos términos definen diferentes aspectos del funcionamiento de las organizaciones. En cuanto al clima organizacional, este se puede definir como la relación que existe entre los pensamientos, emociones y la forma de actuar del día a día de los miembros de la organización, estas relaciones dentro de la organización no son estáticas por lo que nos permite inferir que estas cambian con el tiempo. Estos cambios se pueden producir como resultado de los cambios graduales en las percepciones del conjunto de individuos. Estas percepciones pueden ser manipuladas por personas con influencia dentro de las organizaciones según JungHoon Lee y Chihyung Ok (2015), los autores también enfatizaron que el clima tiende a ser centrado en el cliente, servicio interno y calidad de la comunicación.

Otras definiciones de clima organizacional indican que se puede interpretar como la visión que se tiene en común por parte de todos los individuos sobre las normas, acuerdos y hábitos de la empresa (Rentsch, 1990). En otras palabras, el clima organizacional definido de esta manera se refiere al contexto social dentro de la empresa y que se evidencia en la forma de interactuar de los individuos, y refleja cómo los empleados ven su entorno de trabajo. En cierto sentido, es una descripción del consenso social del trabajo dentro de la organización. Otra perspectiva del clima organizacional se puede ver desde un enfoque individual. De esta forma, el clima no es un conjunto de creencias compartidas por todos los empleados, sino una interpretación y percepción personal del entorno laboral que cada empleado realiza de forma individual (Parker, 2003).

Mientras que la cultura organizacional por otro lado, se crea a partir de una serie de sistematizaciones en la organización, y su influencia está probada en la evolución de la

organización a lo largo del tiempo. Desde esta perspectiva, la cultura está profundamente arraigada en la historia de la empresa, los valores y las creencias compartidas por los individuos, y es tan compleja que es difícil de cambiar (Denison, 1996). Para comprender mejor las diferencias entre el clima y la cultura organizacional, podemos tomar como ejemplo la situación política de un país hipotético. Si bien la cultura de esta nación no cambiara rápidamente (sus tradiciones, gastronomía o sus creencias) como resultado de las acciones de los gobernantes actuales, el clima (las emociones y el comportamiento de la gente) puede cambiar drásticamente como resultado de un cambio cíclico de gobierno.

Relación entre clima y cultura organizacional

Para tener un mayor entendimiento de cómo interactúan estos dos conceptos entre sí, el presente ensayo decidió profundizar en la relación entre estos dos términos. Y se encontró por medio de una revisión de la literatura que algunas investigaciones afirmaban que la cultura organizacional puede ser considerado como un componente estructural que puede moldear el clima organizacional como el estudio de Miranda, M. A. A., Rivera, É. S., & González, T. B. B. (2011). Desde esta perspectiva, se puede interpretar que la cultura como un concepto macro en la organización que está compuesta por los valores compartidos por el conjunto de los individuos, las creencias que crean el entorno y los supuestos básicos que la caracterizan. Los valores son constantes, generalmente una forma implícita de comprender y evaluar el mundo que los rodea. Mientras que el clima por el contrario se puede interpretar como el resultado de prácticas observables y cambiantes utilizadas en la organización, la estructura de la organización y su funcionamiento. (Corbett, L.M. y Rastrick, K.N. 2000) (Miranda et al, 2011).

Si se leen las definiciones de clima y cultura con atención, se puede entender que la cultura afecta las costumbres y el clima que perciben los individuos. En otras palabras, el clima organizacional se crea a partir de la cultura organizacional, es decir, la cultura organizacional está compuesta por los valores y patrones de comportamiento de los individuos enfocados en los distintos ambientes laborales de la organización (Miranda et al, 2011). Al comprender la relación entre clima y cultura, se puede deducir que si se

desea cambiar la cultura organizacional, se debe crear un mecanismo que cambie naturalmente la forma en que se comportan los empleados, ya que como se definía anteriormente en el ensayo, la cultura no se modifica fácilmente pero el clima es más variable y al estar tan relacionados estos dos conceptos se deben generar cambios usando el clima organizacional como herramienta. Por ejemplo, si se desea crear una “cultura centrada a la innovación”, debe abolir el “sistema en el que los errores tienen un efecto adverso en el desempeño de los individuos” y crear una “atmósfera que favorezca al método de prueba y error”

Liderazgo transformacional para la construcción de confianza

El liderazgo transformacional se puede considerar como una cualidad que pueden poseer los líderes dentro de las organizaciones y que intensifica o debilita el efecto de la cultura en las organizaciones, se cree, que el liderazgo transformacional puede influir o moderar los entornos laborales (Torres, M, & Riaga, C, 2006)

Se puede argumentar que el liderazgo transformacional se refiere a los líderes que tienen las características o cualidades para transmitir valores e ideales y usan estas capacidades con el fin de influir en sus subordinados para que puedan lograr cambios estructurales y fundamentales dentro de las organizaciones (Stewart, J. 2006). El liderazgo transformacional se puede emplear para enfocar las destrezas de los miembros de un equipo de trabajo con el fin de conseguir una visión común, compartir valores y establecer metas comunes con el objetivo de crear relaciones mejor estructuradas, hacer que las diferentes responsabilidades del grupo se desarrollen de manera más eficiente y proporcionar un entorno común más agradable que potencie las habilidades de los miembros del equipo (Perilla-Toro y Gómez Ortiz, 2017) (Stewart, J. 2006).

Avolio y Bass (1999) definen un líder transformacional como alguien que permite a las personas ir más allá de sus propios intereses y priorizar el bienestar de los demás, su

organización y la sociedad. Los líderes transformacionales influyen en los subordinados porque pueden expandir y mejorar los enfoques que tienen los equipos de trabajo, y colocarlos en un entorno de confianza para lograr metas específicas. Son estas ventajas y características las que nos hacen creer que los líderes transformacionales pueden convertirse en generadores de confianza e influir en la cultura organizacional.

Torres & Riaga (2006) mencionaron que los líderes necesitan prestar atención, medir y controlar los aspectos que consideran importantes para la cultura organizacional. Especifican que uno de los aspectos más importantes de estos mecanismos centrados en la atención, medición y control, es un enfoque para fortalecer la cohesión de los grupos de trabajo. No se debe caer en el error de generar presión a los integrantes del equipo ya que esto daría a entender que no existe la confianza por parte del líder y en consecuencia se puede afectar negativamente la armonía del equipo a la hora de interactuar.

Definiendo a los líderes transformacionales, podemos inferir que estos deben actuar como ejemplos a seguir para sus subordinados a través de un proceso de inspiración. Esto se debe hacer mediante un comportamiento ejemplar, para que la influencia ejercida a través de los conocimientos, valores, metas y comportamientos observables. Del líder, se conviertan en un modelo de influencia positiva a seguir. Ya que, los subordinados modelarán las creencias y comportamientos del líder (Lord y Brown 2001). En este sentido, se debe mencionar que cuando sus valores e identidades personales forman un patrón cohesivo, notarán una fuerte influencia de liderazgo.

Desde un punto de vista considerando la jerarquía interna, el liderazgo transformacional también puede moldear la cultura organizacional, por ejemplo dependiendo del tipo de gobierno (como corea del norte) y tipo de familia (estricta o flexible) en la que una persona se desarrolla puede influir en sus creencias y forma de pensar ya que estará moldeado por ese entorno. De manera similar, las personas con influencia en la organización (como los gerentes o CEO's) pueden influir en los subordinados a través de su atractivo social, y estos subordinados acatarán sus sugerencias y recomendaciones (Hogg, 2001; Meleady y Crisp, 2017). Además, como han mencionado algunos investigadores, los líderes que se identifican con sus organizaciones tienden a internalizar sus metas y valores. Al integrar los valores organizacionales en su auto concepto, puede influir en los subordinados y servir como modelo a seguir, haciendo que los individuos se identifiquen con ellos y con la organización.

¿Por qué es importante el liderazgo transformacional?

En la sociedad actual donde se pueden presentar problemas por la escasez de mano de obra, los estilos de liderazgo transformacional se están volviendo cada vez más populares. En este caso, se debe desarrollar a los empleados y evitar las malas relaciones con los jefes que a menudo llevan a la rotación de empleados. Este estilo de liderazgo también evita la micro gestión que a menudo provoca asedio. Apoya la empatía, que es una parte importante de la resolución de conflictos y ayuda a prevenir estas quejas. El estilo de liderazgo transformacional es adecuado para los entornos virtuales y lo hace más inclusivo.

En 1978, el investigador Burns sentó las bases para la teoría, y luego, en 1985, Bass continuó expandiendo el concepto. Este último define cuatro tipos de comportamientos de conversión (Burns 1978, 1985 recuperado de, Judge, T. A. y Piccolo, 2004).

Consideración individual

El líder transformacional presta especial atención a cada uno de sus subordinados y considera sus necesidades de desarrollo. Ayuda a los empleados a desarrollarse proporcionando apoyo y asesoramiento, posicionándose así como un mentor (Bass, 1990). Demuestra autocontrol dando prioridad a los intereses de los demás.

Motivación inspiradora

En términos de motivación, los líderes transformacionales plantean una ruta de acción que genere confianza y da sentido al trabajo. Presenta desafíos y metas a las personas, y al mismo tiempo señala cómo lograrlos (Bass, 2006). En términos de incidencia, esta característica hace que los empleados quieran identificarse con el líder y lograr proyectos en donde resalta la motivación que se encarga de estimular positivamente a los individuos. Este líder muestra determinación, respeto y confianza, y crea un espíritu de equipo y una atmósfera de colaboración. Al ser un modelo a seguir, los empleados están tienen la tendencia a imitarle y trabajar por el cumplimiento de las metas difíciles (Bass 1985).

Influencia idealizada o carismático

Una cualidad que permite a un líder ejercer su influencia y autoridad sobre un grupo. Un líder carismático es una persona que inspira a los empleados a alcanzar el éxito a través del trabajo duro (Bass, 1990). Al mismo tiempo, genera la confianza, la lealtad, el orgullo de los empleados y los une en torno a una visión común. Del mismo modo, un líder carismático ha demostrado su eficacia al influir activamente en la autoestima y el auto concepto de los subordinados para lograr las metas y la misión de la organización (Lord y Brown, 2001).

Estimulación intelectual

En términos de estimulación intelectual, los líderes transformacionales ayudan a sus subordinados a ser más innovadores y creativos. Por lo tanto, desarrolla su capacidad para identificar y comprender problemas, abordando los enfoques para generar soluciones razonables (Bass, 1990). Este tipo de liderazgo también se encarga de fomentar una cultura organizacional, siempre con el objetivo de que las nuevas ideas y enfoques de los individuos sean constructivos y beneficiosos para la organización, las nuevas ideas y enfoques deben ser valorados y estudiados.

Recomendaciones para la Reestructuración de una cultura en un entorno virtual

Las recomendaciones en este ensayo serán los mecanismos que considero pertinentes para contrarrestar los principales inconvenientes en los entornos virtuales desde una perspectiva del clima organizacional.

Reestructuración del clima en un entorno laboral

Como definimos anteriormente, si se quiere reestructurar una cultura organizacional se deben crear mecanismos que cambien naturalmente los patrones de comportamiento de los empleados, Desde esta perspectiva, para crear o mantener una cultura en un entorno virtual se deben modificar los valores y comportamientos de los individuos que crean el

clima organizacional, que componen y comparten las organizaciones. En pocas palabras es necesario modificar el clima para apreciar el cambio en la cultura en el largo plazo.

Para reestructurar el clima en una organización, se deben implementar mecanismos para influir en los pensamientos, emociones y forma de interactuar entre los individuos según la definición de JungHoon Lee y Chihyung Ok (2015).

Para influir en las variables anteriormente descritas el presente documento expondrá recomendaciones que se consideran pertinentes.

Y ya que el objetivo del ensayo es reestructurar una cultura física en una cultura virtual, las recomendaciones presentadas no tendrán la intención de enfocar la cultura a algún tipo de tendencia sino imitar la cultura que ya se tenía en un entorno virtual.

1. Trabajo enfocado en los objetivos

En un contexto de incertidumbre y cambio, debemos tener mucho cuidado para mantener al equipo motivado y compartir información dentro del equipo. Esto es importante si se proponen metas y objetivos como un mecanismo para medir el desempeño de los empleados en el nuevo entorno virtual. Por lo tanto, al delegar las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo, se debe ser claro y conciso.

Para aplicar este tipo de estrategias, se recomienda utilizar un *líder de influencia idealizada*. Este líder debe emplear un estilo de trabajo orientado a objetivos, aprovechando al máximo las herramientas de comunicación y hacer uso de sus cualidades para influir positivamente en los miembros para el cumplimiento de los objetivos.

Para el trabajo enfocado en objetivos, se debe prestar especial atención al planteamiento de estos, ya que un mal enfoque tendrá efectos adversos, los errores más comunes se encuentra en un planteamiento de objetivos rígidos (un objetivo debe ser flexible y adaptarse a las circunstancias del entorno), también se debe prestar atención a las exigencias que tendrán los objetivos en los grupos de trabajo, ya que metas demasiado exigentes o inalcanzables bajara la moral del equipo (Locke, E. A. 1996). Por otro lado una buena estructuración de los objetivos puede tener efectos positivos en la moral del equipo, al ser desafiantes las personas tienden a enorgullecerse al lograrlas. La flexibilidad en los objetivos también puede ser interpretada por los grupos de trabajo

como un mecanismo de acción de los líderes y dar la sensación de ser escuchados, lo cual promueve un mejor entorno laboral.

2. Estructurar una infraestructura en un entorno de trabajo virtual

Según el término de consideración individual definido por Bass (1990), este tipo de líder transformacional presta especial atención a cada uno de sus subordinados y considera sus necesidades de desarrollo. Teniendo en cuenta esta definición se puede prestar atención al entorno virtual e intentar imitar muchos de los componentes de un entorno de trabajo tradicional, aspectos como los equipos y el lugar de trabajo. Sin embargo, se necesita un gran esfuerzo para equipar a todos los empleados con las herramientas necesarias para realizar sus funciones y poder hacer uso de sus habilidades, incluso en un entorno virtual.

Para construir una infraestructura en un entorno de trabajo virtual, se necesita un área de trabajo, para esto se deben mantener unos estándares dados por las necesidades que se tienen y equiparla adecuadamente. Algunas empresas redujeron los costos fijos (arriendos y servicios) durante el transcurso del 2020 debido a la pandemia, estos recursos pueden ser empleados para mejorar el espacio de trabajo de los empleados, entre los requisitos más usuales se encuentran una conexión a Internet estable y rápida es esencial, conexiones de cuentas necesarias para que los empleados tengan acceso a las cuentas que necesitan y determinar si es necesario el acceso a VPN.

Para reconstruir la cultura física en la virtual se debe dotar al personal con los implementos de trabajo correspondientes que cumplan los requerimientos para el debido procesamiento de los programas necesarios para el desempeño de las funciones, cámara web, auricular y micrófono disponibles, Información del contacto con la finalidad de la garantizar la comunicación asegúrese de que toda la información sea precisa, corregir cualquier error o cambio de inmediato, para que siempre debe estar actualizada.

3. Mantener la motivación y la responsabilidad del equipo

Según Bass (2006) la motivación es la característica que hace que los empleados quieran identificarse con el líder y lograr proyectos destacados por la motivación que estimula. Cabe reconocer que los empleados tienen dudas e inquietudes sobre la adaptación a un entorno virtual. Es importante mantener el diálogo con el equipo de trabajo y mostrar empatía durante este período de confusión. Además, la sistematización crea un sentido de normalidad y hace posible que los empleados mantengan la responsabilidad.

Para fomentar la comunicación entre los individuos se debe responder con prontitud a las solicitudes, se recomienda, configurar un protocolo y el tiempo de respuesta máximo para facilitar la comunicación con los colegas, también se deben designar los canales de comunicación utilizando aplicaciones y software certificados para mantener las conexiones. Al mantener los canales de comunicación y colaboración se puede crear una buena cohesión en el equipo superando la barrera de la distancia.

Para fomentar la responsabilidad se debe establecer un calendario con horarios de trabajo para el líder y su equipo. Decidir cómo compartir la información de contacto, establecer horarios de trabajo y rutinas diarias para evitar el exceso de trabajo. Demostrar empatía con los colegas que sean responsables del cuidado de los niños y del cuidado del hogar.

Al trabajar desde casa, los líderes deben mantener la confianza en sus equipos de trabajo, esta confianza puede respaldarse al asegurarse de que se tomen las medidas de seguridad y protección necesarias, especialmente para los datos. Por ejemplo: No guardar los datos del trabajo en el escritorio, como alternativa se puede emplear una nube aprobada o una red compartida para tener acceso seguro a los documentos y datos del trabajo en cualquier momento y lugar. Otras estrategias para fomentar esta confianza podría verse desde un enfoque de la manera de interactuar con el equipo de trabajo, se puede acordar qué herramientas usar para la comunicación y colaboración en equipo, y asegurarse de que todos los miembros del equipo tengan acceso a la aplicación. Se debe considerar la posibilidad de reducir los tiempos promedios de las reuniones. Y siempre pregúntese ¿si es necesaria esta reunión?

La responsabilidad no debe enfocarse solo en el trabajo o el entorno, se debe aplicar también con y entre los equipos de trabajo, por ejemplo definir descansos virtuales y

tiempo social para evitar aislarse del equipo y crear oportunidades para que todos se mantengan al día, celebrar el éxito del equipo o logros individuales, tener algunas normas de etiqueta para respetar a los colegas con estrategias como vigilar los tiempos, al enviar un mensaje directamente, preguntándose si es horario indicado (no enviar mensajes a la 1 am).

4. Dar consejos prácticos para aumentar la productividad personal

Los empleados pueden confundirse con las vacaciones escolares de los niños, varias conferencias telefónicas al mismo tiempo que requieren un espacio tranquilo, etc. Es necesario proporcionar ideas para abordar desafíos específicos y sugerencias para garantizar un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Para abordar la Estimulación intelectual definida por Bass se debe ayudar a los subordinados a ser más innovadores y creativos Bass (1990)

Al aplicar los ítems anteriormente descritos, se crea un entorno sin el control excesivo por parte del líder, lo cual genera un ambiente más confortable en donde se facilita que exista la confianza y el compromiso por parte de los individuos las cuales se pueden interpretar como variables para el aumento de la productividad.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional no puede ser modificada en el corto plazo, sin embargo si se puede influir mediante la manipulación del clima organizacional en el largo plazo, más concretamente mediante la manipulación de los comportamientos y la forma de interactuar de los individuos con su entorno.

Lo que importa es el trabajo realizado, no el tiempo de trabajo, lo que genera transparencia. Aquí, si las metas y expectativas de los empleados se comunican y acuerdan claramente, esto aumentará la motivación y aumentará la productividad. El resultado es el procesamiento y el avance de tareas y proyectos sin la supervisión tradicional del rendimiento.

El liderazgo transformacional se puede emplear como herramienta para la construcción de confianza dentro de las organizaciones e influir en múltiples aspectos mediante los diferentes tipos de liderazgo transformacional estimulación intelectual, influencia idealizada, motivación inspiradora y consideración individual

Una de los principales inconvenientes para la estructuración de una cultura laboral virtual es la forma con la que los individuos interactúan entre sí, sin embargo con la adecuada implementación de la tecnología esta barrera de comunicación se puede superar y abrir la posibilidad para la implementación de nuevas estrategias y nuevos tipos de liderazgo dentro de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson, C., Spataro, S. E., & Flynn, F. J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, New York.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J., London, 2da edition
- Cuéllar, M. E. M. (2016). La transformación del trabajo. El teletrabajo en Colombia. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 4(1).
- Corbett, L.M. and Rastrick, K.N. (2000), "Quality performance and organizational culture: A New Zealand study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 14-26. <https://doi.org/10.1108/02656710010300126>
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- García Álvarez, C. M. (2006). UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL. *Universitas Psychologica*, 5(1).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

- JungHoon (Jay) Lee, Chihyung “Michael” Ok (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees, *International Journal of Hospitality Management* 84-98 DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.008>.
- Lerma, Alejandro. (2007). Liderazgo emprendedor: Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Mexico. Thompson.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117–124. doi:10.1016/s0962-1849(96)80005-9
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.
- Meleady, R., & Crisp, R. J. (2017). Take it to the top: Imagined interactions with leaders elevates organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 621-638
- Menéndez, N. D. (2020). Virtuales pero reales: Análisis de una experiencia de organización gremial de trabajadores de entornos virtuales. *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, (34), 291-308.
- Miranda, M. A. A., Rivera, É. S., & González, T. B. B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista ciencias estratégicas*, 19(25), 109-127.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The*

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24(4), 389-416.

Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108

Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of applied psychology*, 75(6), 668.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).

Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.