



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRIA EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

“Estudio descriptivo de la influencia del liderazgo y la cultura en el clima organizacional de una empresa familiar. El caso de Transmazon. Araras, SP, Brasil”

Alumna: Lic. Valentina Elizabeth Rossini Mazon

Directora: Dra. Mariela N. Golik

Fecha de presentación: julio, 2016

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Resumen de tesis

1. Introducción

Las empresas familiares representan uno de los actores protagónicos de la economía brasileña; sin embargo, es muy frecuente el cierre de sus operaciones al momento de producirse el primer proceso sucesorio. Ante esta situación, la búsqueda de profesionalización de su gestión constituye un problema de importancia fundamental.

Las empresas familiares alcanzaron un importante desarrollo con la industrialización de la producción. Olivera (2006) señala que a nivel mundial, el 75% de las empresas son familiares, siendo ellas responsables, en promedio, del 55% del empleo. Estos porcentajes son similares a los de la economía brasileña.

La diferencia entre una empresa familiar y otras organizaciones es la dinámica que adquieren en la primera las relaciones interpersonales. Como en toda organización, el líder desempeña un rol fundamental en el desarrollo de las personas. En la investigación que presentamos, nos proponemos contribuir a la construcción de un liderazgo estratégico en la empresa familiar, de forma que puedan mejorar sus resultados y, como consecuencia, su continuidad en el mercado.

En la presente investigación nos proponemos conocer el estilo de liderazgo predominante y la cultura y su influencia en el clima organizacional en la empresa familiar Transmazon. Para el análisis de estas variables el trabajo fue dividido en cinco partes. En primer lugar, la fundamentación teórica del concepto de liderazgo se basó principalmente en los abordajes de Daft (2006), Gerganini (1994) y Goleman (2001), entre otros; el concepto de clima organizacional y cultura se fundamentó en los trabajos de Litwin & Stinger (1978) y y para concepto de empresa familiar, nos basamos, principalmente, en las contribuciones de Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (2003), Tagiuri & Davis (1996) y Davis (2003).

En la segunda parte, se exploró el clima organizacional a partir de la aplicación del cuestionario de Litwin & Stringer (1978) a todos los colaboradores de la empresa. Se hizo foco en las diferentes dimensiones del concepto; la estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares de conflictos y la identidad. En la tercera parte, para conocer los estilos de liderazgo, se aplicó a los dos directores de la empresa el cuestionario de Inventario de Prácticas de Liderazgo y el Test de Estilo de Dirección de Daniel Goleman; además, se les realizó una entrevista semi- directiva sobre las medidas que tomaron para mejorar las prácticas de liderazgo.

En la cuarta parte se presenta el análisis de resultados.

Por último, las conclusiones y recomendaciones.

La metodología de este trabajo de investigación es de carácter descriptivo, transversal y cuanti/cualitativo. Las variables utilizadas son descriptivas, analizan el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y el clima organizacional. La variable dependiente es el clima organizacional y las independientes son el estilo de liderazgo y la cultura organizacional.

La empresa Transmazon, objeto de estudio de este trabajo, pertenece al rubro de la Construcción Civil, y está localizada en la ciudad de Araras, interior de San Pablo. En sus 32 años de existencia, la misma creció de forma estructurada, para ello contó con la dedicación de sus dos hermanos socios, quienes se dedicaron exclusivamente al negocio familiar; sin embargo, al no haber preparado a sus sucesores, en la actualidad la empresa se encuentra atravesando una crisis.

En el escenario actual, prevalece una actitud negativa por parte de los funcionarios y empleados de la empresa, cansancio y tensión en los directores. Ello contrasta con el clima organizacional que tenía en el pasado la empresa, que se caracterizó por el trabajo en equipo y una actitud comprensiva y dinámica de parte de los directores, que irradiaban entusiasmo al conjunto de la organización.

A partir de haber constatado este quiebre entre el pasado y el presente, en este trabajo nos ocuparemos de estudiar los estilos de liderazgos en la empresa familiar y su influencia en el clima organizacional. Nuestro objetivo es determinar la influencia de la primera variable sobre la última, así como la existencia de otros factores determinantes del cambio del clima organizacional. Nuestro problema de investigación se resume en el siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto que genera el estilo de liderazgo y la cultura sobre el clima organizacional en la empresa Transmazon?

Las hipótesis que guían nuestro trabajo son:

a) El estilo de liderazgo influye en el clima organizacional de la empresa Transmazon; b) El tipo de cultura organizacional influye en el clima y c) El estilo de liderazgo autoritario ejerce una influencia negativa en el clima organizacional

Nuestro trabajo tiene como objetivo general evaluar y analizar el impacto del estilo de liderazgo y la cultura sobre el clima organizacional en una empresa familiar; los objetivos específicos son: determinar el estilo de liderazgo y cultura de la empresa familiar; medir el clima organizacional; establecer la forma en que se vincula el estilo de liderazgo con las diferentes dimensiones del clima organizacional y en función de estas vinculaciones, establecer líneas de acción a ser implementadas por el área de RR. HH.

En resumen, el trabajo que desarrollaremos tiene la originalidad, dentro de los estudios de administración, de trabajar la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional, en el contexto de una empresa familiar. De esta forma, realiza una contribución fundamental para el desarrollo de los profesionales del área de RR. HH. que se desenvuelven en este tipo de empresas.

2. Marco conceptual

2.1 Liderazgo

Desde hace mucho tiempo el liderazgo es objeto de investigaciones de carácter teórico y empírico. Algunos de los últimos estudios se focalizan en el vínculo y la sintonía existente entre el líder y los liderados, tanto en el plano del trabajo como en lo social. Por ejemplo, se ha puesto en evidencia que las empresas estructuradas en el trabajo en equipo, están preocupadas por desarrollar líderes estratégicos que a partir de sus conocimientos y habilidades, puedan lidiar con las personas y conseguir un mejor desempeño en sus tareas.

Para analizar a un líder eficaz debemos conocer el significado del liderazgo, significado que, siempre según Daft (2006), despertó el interés de filósofos e historiadores desde la antigüedad, aún cuando su estudio científico date del siglo XX. El autor entiende al liderazgo como un problema complejo y lo define como la relación de influencia mutua entre los líderes y sus subordinados, relación mediante la cual las partes pretenden alcanzar el intercambio y los resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Año	Corrientes teorías	Autores
De 1920 a 1950	Teoria de los rasgos	Gibb (1969); Stogdiel (1977); Bergamini (1994); Saklofske e Zeidner (1995); Minucci (1995); Daft (2006).
De 1950 a 1980	Teoria de los comportamientos	Maslow (1943); Simon (1947); McGregor (1957); Berndsen e Machado (1974); Balestrin (2002); Quintero (2004); Leite e Leite (2007).
De 1980 a actual	Teoria de la contingencia	Robert House (1971); Tannebaum y Schmidt (1973); Bergamini (1994); Robbins y Coulter (2005); Borkowski (2011); Araujo y otros (2013).

Figura N° 1. Principales corrientes teóricas de este estudio y principales autores. Fuente: Elaboración propia basada en anilise de los datos obtenidos en la pesquisa "2016".

Dentro de los estudios sistémicos de liderazgo, otra teoría que se destaca es la de Lewin, Lippit y White (1939). En este enfoque se visualiza la toma de decisiones en relación al estilo de liderazgo y las elecciones del líder. Se caracterizan tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal (*laissez-faire*). En el estilo autocrático las decisiones son impuestas a los subordinados. Este estilo se basa en las premisas clásicas de Taylor, Ford y Fayol; no existe participación de los liderados en la definición de los objetivos, solo su consentimiento.

2.2.Clima Organizacional

Existen numerosos enfoques y conceptualizaciones diferentes sobre el clima organizacional. Para la presente investigación, nosotros optamos por el abordaje propuesto por Litwin y Stinger (1978).

Para Chávez (2013), un buen clima organizacional habla bien del ambiente de trabajo y favorece la máxima contribución de los individuos. Asimismo, agrega valor a su carrera futura. Luego, se puede considerar que el clima organizacional es la base de la organización, ya que son las personas quienes componen e interpretan el ambiente.

En resumen, Chávez (2013), Luz (2003), Cajo (2012), y Asís y otros (2012) entienden que dentro de la misma organización pueden coexistir comportamientos que responden a climas diferentes, de acuerdo con la percepción de sus miembros y con las jerarquías y departamentos. Esas percepciones ayudan al individuo a entender cómo funciona la organización y determinan comportamientos apropiados a la situación, logrando que el clima organizacional se adapte a las exigencias de la organización.

Litwin & Stringer (1978) describen la existencia de nueve dimensiones que componen el clima existente en una empresa: en primer lugar, la estructura, condicionada por la percepción de los funcionarios en todo lo referente a las normas, procedimientos y otras limitaciones se que encuentren en el desarrollo de sus trabajos, como su grado de burocratización, formalidad o informalidad; en segundo lugar, la responsabilidad, que trata de los sentimientos de los funcionarios respecto a la autonomía en la toma de decisiones en su trabajo, los grados de supervisión o libertad en la ejecución de las tareas, la reacción de punición o la posibilidad de disculparse ante los errores; en tercer lugar, la recompensa, que corresponde a la percepción de los funcionarios sobre las retribuciones e incentivos recibidos por su trabajo, el equilibrio entre premios y castigos; en cuarto lugar, el desafío, abarca los sentimientos que los funcionarios tienen sobre los desafíos que supone la ejecución de las tareas y las medidas que la empresa promueve para correr riesgos a fin de alcanzar los objetivos; en quinto lugar, las relaciones, basadas en la

percepción que los funcionarios tienen de la existencia de un ambiente de trabajo amistoso, cordial o tenso, y la relación entre los funcionarios y los líderes; en sexto lugar, la cooperación, abarca los sentimientos de los funcionarios de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda mutua de parte de los directores y empleados, la percepción de un ambiente de colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos; en séptimo lugar, los estándares, incluyen la percepción de los funcionarios acerca del énfasis que pone la organización en las normas de rendimiento, la calidad de la comunicación con los superiores jerárquicos y la confianza; en octavo lugar, los conflictos, refieren a los sentimientos que los funcionarios tienen respecto de la organización, sus pares y sus superiores, las divergencias de opiniones y su resolución; por último, la identidad, refiere a los sentimientos de pertenencia a la organización dentro del grupo de trabajo, también a la sensación de comunión entre los objetivos personales y los de la organización.

El liderazgo y el clima de la organización son elementos importantes que contribuyen al desarrollo de todas las organizaciones. En nuestro caso, el objetivo es identificar el poder y la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en el clima de la organización de la empresa familiar Transmazon.

Schein (1985), afirma que la cultura es gerenciada en función del liderazgo. Los líderes crean la cultura deseada por medio de objetivos comunes entre líderes y liderados. En esta perspectiva es de gran importancia una cultura fuerte, porque valida al liderazgo dentro del esquema de poder de la estructura organizacional. Es decir, se advierte la influencia de ambos factores entre sí. En el mismo sentido se observa que los líderes ejercen un rol fundamental en las organizaciones, ya que de ellos depende el estímulo al desarrollo de la capacidad de interacción y cooperación de los individuos.

2.3 Empresa Familiar

Uno de los elementos fundamentales en el análisis de las empresas familiares es el proceso de sucesión. Normalmente se piensa que una nueva generación al frente de la empresa será más exitosa que la anterior, debido a que heredan una estructura en funcionamiento. Sin embargo, los sucesores deben prepararse para asumir el liderazgo; además, no siempre es fácil elegir un sucesor. También puede ocurrir que no existan herederos, que los mismos no estén interesados en la continuidad del negocio o que no se encuentren capacitados para cargos estratégicos. Muchas veces, la opción es nombrar

a personas que no pertenecen a la familia. La empresa Transmazon está gerenciada por dos hermanos pertenecientes a la segunda generación familiar.

De acuerdo con Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) el 80% de las empresas mundiales son familiares. Gersick y otros (2003) explican también que muchas de estas empresas son pequeñas y no tienen perspectivas de crecimiento, aunque señala que algunas están entre las más grandes y exitosas.

El modelo desarrollado por Tagiuri & Davis (1996) sirve de herramienta para identificar los roles atribuidos a los individuos en tres grupos, incluyendo su motivación y expectativa. Para Davis (2003), el modelo posibilita la visualización de la evolución de cada una de las dimensiones (familia, empresa y propiedad) a lo largo del tiempo, desde el lanzamiento, expansión y maduración del negocio, hasta los ciclos familiares y los cambios en la composición de la propiedad.

3. Metodología

Nuestra investigación es de carácter descriptivo, transversal, cuali/ cuantitativa. Nuestra unidad de análisis es la empresa familiar Transmazon, fue fundada en mayo de 1983. La actividad comercial de la familia en el rubro de materiales de construcción venía desarrollándose desde hace dos décadas. Actualmente su segmento es la construcción pesada y los dos directores son hermanos.

En la actualidad, la empresa cuenta con setenta funcionarios. Además de sus dos directores, tiene: 8 asistente administrativo; 2 ingenieros civiles; 4 encargados de obras; 12 operadores de máquinas; 15 choferes; 4 mecánicos; 2 ayudante mecánico; 1 operario para lavar los vehículos; 2 soldadores; 4 auxiliares de administración en obra; 7 albañiles y 9 ayudantes de albañil.

La empresa ofrece los siguientes servicios: construcción de terraplenes, pavimentación, infraestructura para loteos, redes de aguas, saneamiento, materiales básicos, recolección de residuos tóxicos, orgánicos y de obras. También comprende asesoría y asistencia en la elaboración de proyectos de infraestructura, seguimiento y ejecución de obras.

En el protocolo de investigación se describirán los instrumentos de recolección de datos, que contiene: cuestionario de liderazgo y el de Clima de Litwin y Stringer (1968).

Para conocer el estilo de liderazgo predominante de los dos directores de esta empresa familiar se dividió en tres etapas de investigación: en primer lugar se aplicó una

prueba de estilo de liderazgo individual, esta prueba tiene 36 preguntas con dos alternativas en cada uno, llamado a y b; y uno elige el que más se parece a ella.

En la segunda etapa también se aplicó la prueba “Las cinco prácticas de Liderazgo”, adaptación de Kouzes y Posner (2013) mencionada en el Anexo 2.

El último paso aplicada al liderazgo es un cuestionario de respuestas libres para sentir la forma en que el acuerdo de dos directores con situaciones cotidianas, el siguiente cuestionario:

El cuestionario de Clima Organizacional fue aplicado en el período del 1 al 20 de septiembre del año 2015. El mismo fue respondido de manera individual y en el horario de trabajo. 70 empleados respondieron, asimismo, los cuestionarios fueron anónimos a fin de garantizar la confidencialidad de la información brindada y de no condicionar las respuestas.

En cuanto a la distribución de los empleados por área de trabajo, la mayor parte de ellos pertenecía al área de terraplén (n=31), seguido del sector de la construcción civil (n=20), situándose el resto en las áreas de taller de mantenimiento (n=9); administrativo (n=8) y ingeniería (n=2).

Para la recolección de los datos se utilizó un instrumento adaptado del “*Organizational Climate Questionnaire*” de Litwin y Stringer (1968) (Anexo 1), el cual consta de 53 preguntas que recogen información de la percepción que poseen los individuos acerca de diferentes elementos de su ambiente de trabajo.

Dicho instrumento agrupa las dimensiones del clima organizacional en nueve dimensiones detalladas a continuación: Estructura (1 a 10), Responsabilidad (11 a 17), Recompensa (18 a 23), Desafío (24 a 28), Relaciones (29 a 33), Cooperación (34 a 39), Estandares (40 a 44), Conflicto (45 a 49), Identidad (50 a 53).

Según el promedio obtenido, se clasifica el clima organizacional como malo (1,00 a 1,75), regular (1,76 a 2,50), bueno (2,51 a 3,25) o excelente (3,26 a 4,00).

Para el análisis estadístico se creó una base de datos utilizando el programa Excel. Para evaluar la fiabilidad de las escalas se realizó el test estadístico Alfa de Cronbach. Posteriormente se efectuó un análisis descriptivo estratificado del promedio por pregunta y por dimensión, calculando media, desviación estándar y valor mínimo y máximo.

4. Análisis de datos

El resultado del test del director 1, nos permitió observar que el estilo de liderazgo del Director 1 es fundamentalmente coercitivo (32%). Dicho estilo se caracteriza por una comunicación precaria, vertical y descendente, de acuerdo a los tipos de sistemas de

administración propuestos por Likert (1932). El proceso de toma de decisiones está totalmente centralizado y las relaciones interpersonales entorpecen el buen clima laboral. Los sistemas de recompensas se basan en medidas disciplinarias, las personas deben obedecer reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo a métodos y procedimientos establecidos.

Debe considerarse que las características del estilo de liderazgo resultaron próximas al predominante, con una diferencia de apenas 2%. Emergieron también las características del estilo directivo, el interés en controlar a los otros y exigir su apoyo.

El resultado del test del director 2, permite observar que el mismo posee un 24%, del estilo de liderazgo directivo. Este estilo de liderazgo está centrado en las tareas, manifiesta una preocupación excesiva por el control y tiene una exigencia elevada hacia sus colaboradores. Bajo este estilo, se obtienen buenos resultados en el corto plazo; sin embargo, no se consiguen desarrollar las habilidades de los colaboradores. Un líder con un estilo coercitivo, si quiere mantenerse en un mercado tan competitivo como el actual, debe preocuparse por incorporar características propias de otros estilos de liderazgo, que le permitan implementar una dirección estratégica. Daft (2006) subraya que el liderazgo debe combinar la capacidad de anticipación de futuro, flexibilidad, pensamiento estratégico y trabajar con vistas al cambio que le permita obtener una ventaja competitiva.

La presentación de los resultados de la investigación sobre el clima organizacional, se distribuyen en 9 categorías, la elección de respuestas están divididas de 1 a 5 (escala de Likert), siendo: 1 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 neutral, 4 de acuerdo e 5 muy de acuerdo.

Los resultados se describen en 9 cuadros, con las columnas del 1 a 5, tiene un número que representa el número de personas que respondieron alternativas; una sexta columna se clasifican medio y por último las clases, clasificaciones son según el promedio obtenido, como malo (1,00 a 1,75), regular (1,75 a 2,50), bueno (2,51 a 3,25) o excelente (3,25 a 4,00).

Para estimar la fiabilidad de la encuesta por cuestionario, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach y el valor de las 9 categorías en conjunto fue de 6,8, considerado satisfactorio; es importante saber que el valor alfa se ve afectada por el número de elementos que componen la escala, en el caso de esta investigación los preguntas en cada intervalo de tamaño de 4-10.

La encuesta de clima en la empresa Transmazon involucró nueve categorías, cinco de ellas fueron clasificadas como buena y cuatro como excelente. El promedio general refleja un buen clima organizacional, sin embargo, como en el desarrollo del trabajo los empleados tienen que recibir los pedidos de los líderes para ejecutar sus servicios, sienten que esta actitud inhibe la iniciativa de hacer las cosas y en consecuencia las personas cuando no asumen sus errores y se excusan. La falta de un programa de recompensas adecuado también se percibe en la búsqueda de alto rendimiento en el trabajo. Los empleados se dan cuenta claramente de la estructura bien definida y de las políticas de la compañía, sin embargo, en los papeles los procesos para llevar a cabo las tareas no son tan claros. La mayoría de los empleados dicen que se sienten parte de un equipo, acerca de la relación con otros empleados y sus líderes inmediatos y no en la relación con los directores.

5. Conclusiones/ Recomendaciones

El análisis de los resultados del presente trabajo permite aseverar que la empresa familiar objeto de estudio presenta como estilo de liderazgo dominante en sus dos directores, el coercitivo en el primero y el directivo en el segundo evaluado.

Ello revela una comunicación precaria vertical y en sentido descendiente, y un exceso de control y supervisión del personal. Aún así, el estilo de liderazgo “fijador de pautas” se destaca con una pequeña diferencia por sobre los demás, estilo que manifiesta un liderazgo responsable, pero que presenta dificultades para delegar.

Un análisis crítico del perfil de los directores, permite establecer que existe un predominio de la dirección operativa, con serias dificultades en cuanto a la innovación en los procesos de negocio, la comunicación y la gestión de conflictos interpersonales. En consecuencia, es aún más evidente que los directores no desarrollan una relación de confianza y cooperación con el equipo de trabajo.

La entrevista del inventario de las prácticas de Liderazgo nos permitió comprender más profundamente la forma como los directores conciben las cuestiones de rutina de la dirección, que conforman aspectos de la cultura de la organización, que se traducen en un fuerte control e inspección de las personas, de las tareas y de los procesos de trabajo.

Progresando en esta postura, la investigación del clima también confirmó que los estilos de liderazgos predominantes son el coercitivo y el directivo.

Sin embargo, existe una relación de influencia entre el liderazgo y la cultura de la empresa Transmazon, y el clima organizacional. Ello ocurre debido a que la postura de los líderes, en este caso los dos directores de la empresa, son responsables de la creación de valores y objetivos, lo cual se refleja en la percepción de los funcionarios, como puede observarse en el resultado de la investigación sobre el clima organizacional.

En la categoría responsabilidad se destaca que el líder no admite que los funcionarios ejecuten sus tareas sin estar bajo su supervisión directa. Como consecuencia, se afecta el sentido de responsabilidad y autonomía de los funcionarios. Del mismo modo se detectó un exceso de pedidos de disculpas por sus errores de parte de los funcionarios y falta de compromiso en las tareas.

En la categoría recompensa, los funcionarios percibieron que no existe un sistema eficaz de recompensas y reconocimientos que garantice un funcionamiento meritocrático. Por otro lado, en la categoría desafíos, existe evidencia que el trabajo no representa desafíos para los funcionarios, quienes perciben que la empresa no corre riesgos en los momentos apropiados.

Respecto a las relaciones internas, fue evidente la existencia de un exceso de relaciones amistosas e intimidad entre compañeros que propicia relaciones de complicidad, mientras que en general la gente es fría y reservada.

En la categoría cooperación, se destacó el alto desempeño individual y colectivo, y un buen nivel de cooperación y unión entre los funcionarios, independientemente del estilo de liderazgo y las fallas en los procesos organizativos.

En la categoría normas de la empresa, se detectó una discordancia entre las estrategias, la baja confianza en las relaciones y en la consideración y valorización de los recursos humanos.

En la categoría conflictos, los funcionarios manifestaron que existe poca comunicación para su solución dialogada. Es interesante destacar que en las entrevistas con ambos directores, los mismos destacaron que la comunicación constituye una dificultad en la gestión.

En la categoría identidad, se evidenció poca lealtad para con la organización, al mismo tiempo, un sentimiento negativo de pertenencia a un equipo de trabajo. Posiblemente este sentimiento se justifique y/o explique por el exceso de control y

fiscalización ejercido por los directores, así como también por la falta de comunicación y reconocimiento mencionada más arriba.

Se constató en el estudio que el estilo coercitivo y el directivo son predominantes, a través de por ejemplo la categoría estructura o el exceso de burocracia representado por numerosas reglas y papeles para realizar las cosas.

También se requiere un alto rendimiento y se ejerce presión para mejorar continuamente, no hay ningún criterio de mérito en relación con la recompensa y el reconocimiento del trabajo bien realizado.

Basándonos en estas conclusiones hemos podido confirmar las hipótesis planteadas en el trabajo.

A partir de estos resultados, se presentan varias recomendaciones para la empresa Transmazon, orientadas, básicamente, hacia los siguientes lineamientos:

- * la revisión del estilo de administración para mejorar las relaciones interpersonales y el desarrollo de los recursos humanos
- * la mejora del proceso de comunicación interna para que los empleados perciban la posibilidad de una solución de los conflictos a través del diálogo
- * cambios de comportamiento en el estilo de comunicación al momento de brindar directivas con el objetivo de reducir al mínimo el sentimiento negativo de los empleados debido a la política de control y supervisión excesiva ejercida por los directores.

Es importante consolidar las actividades de planificación y de organización para que los empleados pueden seguir las directrices y mejorar la productividad. Se manifiesta la necesidad de delegar tareas y estimular la responsabilidad individual, así como también crear un programa de recompensas para el desarrollo del trabajo.

Esta investigación podría servir como referencia para otras organizaciones familiares que presentan problemas similares en el clima organizacional y en el estilo de liderazgo dominante, elementos que se encuentran presentes en los desafíos que enfrentan las empresas familiares a la hora de encarar el proceso de profesionalización. Asimismo, puede contribuir a profesionales de recursos humanos para establecer parámetros que ayuden a coordinar sus estrategias con las perspectivas de negocio, ajustando las acciones de liderazgo a la estrategia y cultura organizacional y creando un clima organizacional propicio para el logro de las metas de negocio.

¹ Maximiano, A. C. (2011). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas. “Liderança é a realização de metas por da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situação”. Traducción propia.

¹ Carlyle, T. (1840). *Lectures on Heroes: lecture i. the hero as divinity. odin. paganism: scandinavian mythology*. Recuperado de <http://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm> “He is the living light-fountain, which it is good and pleasant to be near. The light which enlightens, which has enlightened the darkness of the world; and this not as a kindled lamp only, but rather as a natural luminary shining by the gift of Heaven; a flowing light-fountain, as I say, of native original insight, of manhood and heroic nobleness;—in whose radiance all souls feel that it is well with them” Traducción propia.

¹ Saklofske, D., y Zeidner, M. (1995). *International Handbook of Personality and Intelligence*. New York: Plenum Press. “The earliest empirical study of the personal characteristics of leaders was conducted back in 1904 (Stogdill, 1977). Appropriately enough, the study’s author was Lewis M. Terman, one of the pioneers in the development of differential psychology. Using schoolchildren as subjects, Terman made two primary observations. First, children who emerge as leaders in a group; in other words, leadership functions as a trait that enjoys cross-situational consistency. Second, the leaders could be differentiated from the followers on several measurable characteristics, such as speech fluency. Unfortunately, Terman had not yet devised the Stanford-Binet Intelligence Scale, and therefore he could not report on any IQ contrasts. Even so, Terman’s inquiry has become something of a mini-classic in the field (Gibb, 1969b).” Traducción propia.

¹ Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *RAE - Revista de Administração de Empresa*, 34(3), 102-114. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> “Os enfoques contingenciais propuseram que as organizações poderiam contar com bons líderes desde que lhes dispensassem treinamento adequado e promovessem um ambiente favorável onde pudessem agir com eficácia” Traducción propia

¹ Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Souza, D. A., Mendonça, P. F., Lima, T. C., Neto, O. C. M. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. (abril-julho 2013). *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203-211. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a05.pdf>

“desenvolvida para explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados, incluindo variáveis situacionais” Traducción propia.

¹ Weisinger, H. (1997). *Inteligência emocional no trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva. “Controlar as emoções significa algo bastante diferente de sufocá-las; significa compreendê-las e usar essa compreensão para modificar as situações em seu benefício.” (p. 45). Traducción propia.

¹ Caruso, D. R. y Salovey, P. (2007). *Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. “O modo como os líderes se sentem também afeta a maneira como que influenciam as pessoas – e isso, afinal de contas, é a essência de liderança.” (p. 8).

¹ Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva. “As capacidades implícitas de inteligência emocional são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho” (p. 39) Traducción propia.

¹ Sá, D. M. (2013). *A Liderança Estratégica e o Mundo Contemporâneo*. (Trabajo monográfico presentado para la obtención del diploma del Curso de Altos Estudios de Política y Estrategia, ESG, Brasil). Recuperado de: <http://www.esg.br/images/Monografias/2013/SAD.pdf> “Estilo ou tipo de liderança é a forma que o líder utiliza para estabelecer a direção, aperfeiçoar planos e ordens e motivar seus homens para atingir os objetivos traçados”. Traducción mía.

¹ Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *RAE - Revista de Administração de Empresa*, 34(3), 102-114. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> “Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas” Traducción propia.

¹ Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus. “O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades”. Traducción .

¹ Chiavenato, I. (2003). Op. Cit. “As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação” Traducción propia.

¹ Souza, F. A. (2013). *A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Gestão: Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos - PI*. Recuperado de: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Cultura%20Organizacional.pdf> “A cultura

organizacional é constituída por seus valores morais e éticos, crenças, princípios, regimentos previamente definidos, políticas internas e externas, sistemas e clima organizacional” Traducción propia.

¹ Daft, R. L. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. (3ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A. “Fortaleza de la cultura se entiende como la medida en que los empleados coinciden en cuanto a la importancia de los valores y las formas específicas de hacer las cosas. Si existe un consenso general, la cultura es fuerte y unida, y si no hay mucha coincidencia, la cultura es débil” Traducción propia.

¹ Gersick, K. A., Lansberg, I., Desjardins, M., y Dunn, B (2003). Como gerenciar as transições. *HSM Management*, 7(41), 104-111. “As famílias são as instituições sociais mais interessantes. Para melhor ou para pior, nossas famílias determinam quem somos. Elas são as fontes tanto da “natureza” como do “estímulo” do desenvolvimento individual. Psicólogos, sociólogos, historiadores e economistas consideram-na como um dos elementos críticos da construção dos sistemas que estudam”. (p. 58) Traducción propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, L. M. (2013). Os líderes mais admirados – 2013 (Pelos Jovens e pelos Executivos).

Revista HSM Management, s/d(51). Recuperado de:
http://issuu.com/hsmbrasil/docs/degustacao_98

Anoroff, C. E., & Baskin, O. W. (2011). *Effective Leadership In The Family Business*. Chennai,

Índia: *A Family Business Publication*. Recuperado de
<https://books.google.com.br/books?id=tXzSCLfWzIwC&printsec=frontcover&dq=Effective+Leadership+in+the+Family+Business+2011&hl=ptBR&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMlv5fD1OyKxglVBdSACH1TOwBW#v=onepage&q=Effective%20Leadership%20in%20the%20Family%20Business%202011&f=false>

Araújo, M. R. M., Silva, L. C. O., Gois, C. C., Souza, D. A., Mendonça, P. F., Lima, T. C., Neto, O.

C. M. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia*, 18(2), 203-211. Recuperado de:
<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a05.pdf>

Ardila, R. (2013). J. B. Watson, a psicologia experimental e o condutismo 100 anos depois.

Revista de Estudo e Pesquisa em Psicologia, 13(1), 1-19. Recuperado de
<http://www.revispsi.uerj.br/v13n1/artigos/html/v13n1a19.html>

Asís, R. L., Mangas, M. G., Tejedor, J. P. (2012). *El liderazgo como base de la excelencia en el*

clima organizacional. (Proyecto fin de carrera). Escuela de Ingeniería y Arquitectura - Universidad de Zaragoza. Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/9733>

- Astrachan, J. H. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review, Journal of the Family Firm Institute*, 1(2), 165-189. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/fabr.1988.1.issue-2/issuetoc>
- Balestrin, A. (2002). Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, 8(4). Recuperado de <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44111/27721>
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista Administração*, 48(1), 34-52. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>
- Barthasar, M. T. M. (2014). *Clima Organizacional: Um Estudo Empírico com as Guardas Cívicas Municipais da Região do ABC*. (Tesis de Maestría). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Recuperado de: http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2014/pdf/DISSERTACAO_MARGARETH_TOSCANO%20MARTINEZ_BARTHASAR.pdf
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *RAE - Revista de Administração de Empresa*, 34(3), 102-114. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>
- Berndsen, C. A. F. y Machado A. J. L. (1974). Os estilos de administração em prefeituras do Rio Grande do Sul (uma tese da teoria de Rensis Likert). *Revista administração empresarial*, 14(4) Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901974000400002&script=sci_arttext
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção EESC-USP*, 16(2), 260-262. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>
- Borkowski, N. (2011). *Organizational Behavior in Health Care. Health Management Programs Chapman School of Business*. Miami: Florida International University Miami. Recuperado

de

https://books.google.com.br/books?id=R9_AaW1Oq0gC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Behavior,+Theory,+and+Design+in+Health+Care.&hl=ptBR&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAWoVChMlrZLeiOKxgIVhpENCh1J0QBU#v=onepage&q=Organizational%20Behavior%2C%20Theory%2C%20and%20Design%20in%20Health%20Care.&f=false

Cajo, C., Émerita, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis de Doctorado). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2365>

Campos, E. Á. S., Bertucci, J. L. O., Pimentel, T. D. (2008). *Empresas familiares longevas: Fatores que impactam sua continuidade*. Nova Lima: FDC. Recuperado de <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202008/0802.pdf>

Carlyle, T. (1840). *Lectures on Heroes: Lecture I. The Hero as Divinity*. Recuperado de <http://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm>

Caruso, D. R. y Salovey, P. (2007). *Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.

Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana*. (Tesis de Maestría). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3244>

Chiavenato, I. (1999). *Teoria Geral da Administração*. (vol. 2) (6ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Clerc, A. J., Saldivia, A. B. y Serrano, M. G. (2006). *Liderazgo y sua influencia sobre el Clima Laboral*. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. Recuperado de:

<http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf>

- Covey, S. R. (2013). *El 8º Hábito: De la efectividad a la grandeza*. Buenos Aires: Paidós Empresa.
- Covey, S. R. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Buenos Aires: Paidós Plural.
- Daft, R. L. (1999). *Administração*. (4a ed.). Rio de Janeiro: Ed LTC.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. (3ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Davis, J. A. (2003). Entrevista à HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. *HSM Management*, 41, 96-103. Recuperado de http://www.institutofamilia-empresa.com.br/artigos/empresa_familia_propriedade.pdf
- Davis, J. A. (2004). A constituição familiar: um guia de exemplos de declarações e políticas para a empresa familiar. Tradução da equipe técnica da Fundação Dom Cabral. Cambridge, Massachusetts, EUA: Harvard Business School e Owner Managed Business Institute.
- Duarte, G. A., y Papa, A. C. (2011). A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 364-377. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614004.pdf>
- Garcia, V. P. (2011). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- García Villamizar, G. E. (2007). Clima organizacional: hacia um nuevo modelo. *Revista PorikAn – Universidad del Cauca*, (12). Recuperado de: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- George, D., Y Mallery , P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4ª ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon

- Gersick, K. A., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. A., Lansberg, I., Desjardins, M., y Dunn, B (2003). Como gerenciar as transições. *HSM Management*, 7(41), 104-111.
- Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2004). Daniel Goleman na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª reimpressão
- Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: A teoria revolucionaria que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gomes, A. R., y Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia – USP*, 18(3), s/nº p. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642007000300008
- Hernández Sampieri, R. y Méndez Valencia, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), 1-37. Recuperado de: <http://www.ucvlima.edu.pe/psiquemag/pdf/PsiqueMag02.pdf>
- House, R. J., Arthur, M. B. y Shamir, B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), s/nº p. Recuperado de: <http://dayacenterforpeace.org/wp/wp-content/uploads/2013/07/Charismatic-Leadership-and-transformation.pdf>
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando Mudança* (vol. 17). Rio de Janeiro: Elsevier. (Trabajo original publicado 1947). Recuperado de: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9scqpe-sW2MC&oi=fnd&pg=PA11&dq=KOTTER,+J.+P.+\(1997\).+Liderando+mudan%C3%A7a&ots=8VoyPYc6LX&sig=D8PIv3Ax4krxhpPpLZ2F7BXSQF4#v=onepage&q=KOTTER%2C%20J.%20P.%20\(1997\).%20Liderando%20mudan%C3%A7a&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9scqpe-sW2MC&oi=fnd&pg=PA11&dq=KOTTER,+J.+P.+(1997).+Liderando+mudan%C3%A7a&ots=8VoyPYc6LX&sig=D8PIv3Ax4krxhpPpLZ2F7BXSQF4#v=onepage&q=KOTTER%2C%20J.%20P.%20(1997).%20Liderando%20mudan%C3%A7a&f=false)

- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (2013). *O desafio da liderança*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Koys, D. & Decotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/228079405_Inductive_Measures_of_Psychological_Climate
- Leite, N. R. P., y Leite, P. P. (2007). Um Estudo Observacional do Filme: Denise está chamando à luz da Teoria da Ação, de Chris Argyris e Donald Schön. *REGE Revista de Gestão- USP*, 14(nº especial), 77-91. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36583/39304>
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301]. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Lima, J. A. (2012). *Liderança e Tomada de Decisão na Organização*. (Tesis de Maestría) Recuperado de <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Josimara-Alves-de-Lima.pdf>
- Litwin, G. & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- Livaque, B. L. R. C. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del Distrito de Ventanilla – Region Callao*. (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio De Loyola, Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Campos_Estilo-de-liderazgo-directivo-y-clima-organizacional-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-del-distrito-de-Ventanilla.pdf
- Luz, R. S. (2003). *Gestão do Clima Organizacional. Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Recuperado de:

http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396].

Recuperado de: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Maslow, A. H. (1993). The Farther Reaches of Human Nature. New York: Penguin Books.

Recuperado de: https://books.google.com.br/books?id=QbPVIsljQ-EC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Maxwell, J. C. (2007). *O Líder 360º: Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Maximiano, A. C. (2011). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46(11), 22-28.

Recuperado de: <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>

Merhi, D. Q., Vasconcelos, K. C. A., Fernandes, M. G. E., Lopes, V. M. G., y Silva, A. R. L. (2008).

Cultura, Poder e Liderança nas Organizações: um estudo de caso no setor de celulose. *XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro*. Recuperado de: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ALFREDOcultura.pdf

Minucci, A. (1995). *Psicologia Aplicada a Administração*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Atlas.

Moura, M. R., Torres, P. B., y Andrade, R. J. F. (2010). Contribuições da liderança Situacional para as Organizações. *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, Rio de Janeiro*. Recuperado de:

http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0288_1386.pdf

- Nadler, R. S. (2011). *Liderando com Inteligência Emocional: como gerir equipes na prática e conseguir os melhores resultados a partir da confiança e colaboração*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Najjar, E. (2011). *Empresa Familiar – Construindo equipes vencedoras na família empresária*. São Paulo: Integrare
- Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M., y Lima, G. S. (2012). Executivos Brasileiros: na contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional. *RCA Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35. Recuperado de: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p35>
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw Hill, New York. Nunnally, J.C. 1978, *Psychometric Theory*, Second Edition, McGraw Hill, New York.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, Second Edition, McGraw Hill, New York
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Paiva, K. C. M., Oliveira, M. C. S. M., y Melo, M. C. O. L. (2008). Produção Científica Brasileira sobre Empresa familiar – Um Metaestudo de Artigos Publicados em Anais de Eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *RAM- Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 148-173. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n6/a08v9n6.pdf>
- Palomino, R. C. (2013). *Influencia Del Liderazgo en el Clima Organizacional de los Institutos de Educación Superior Universitaria de la Provincia de Puno*. Azángaro: Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “José Domingo Choquehuanca”.
- Paula de, P., Stefano, S. E., Andrade, S. M. y Zampier, M. A. (2011). Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. *Gestão & Regionalidade* 27(81), s/nº p. Recuperado de: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao

- Paulino, A. T., Bezerra, R. M. C. (2005). A importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. *Revista da FARN*, 4(1/2), 31-48.
- Priore, E. R., Prado, S. R., y Neto, A. C. (2012). Cultura Organizacional: influência dos gestores na cultura das organizações. *Gestão Contemporânea*, 2(2), s/n° p. Recuperado de: <http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo>
- Quintero, M. E. (2004). *El Liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg, zona metropolitana del Estado Mérida, período 2001-2002*. Mérida. Recuperado de: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t5649.pdf>
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall. Recuperado de: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=FIEDLER+ROBBINS,+P.,+Y+COULTER,+M.+\(2005\).+Administraci%C3%B3n&ots=MRt_eutEHD&sig=zwwwMjC2Rkj2wdferr07-iXY4k#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=FIEDLER+ROBBINS,+P.,+Y+COULTER,+M.+(2005).+Administraci%C3%B3n&ots=MRt_eutEHD&sig=zwwwMjC2Rkj2wdferr07-iXY4k#v=onepage&q&f=false)
- Sá, D. M. (2013). *A Liderança Estratégica e o Mundo Contemporâneo*. (Trabajo monográfico presentado para la obtención del diploma del Curso de Altos Estudios de Política y Estrategia, ESG, Brasil). Recuperado de: <http://www.esg.br/images/Monografias/2013/SAD.pdf>
- Saklofske, D., y Zeidner, M. (1995). *International Handbook of Personality and Intelligence*. New York: Plenum Press.
- Schein, E. (1985). *Organization cultures and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1999). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio. Recuperado de: <http://www.estantevirtual.com.br/b/edgar-h-schein/guia-de-sobrevivencia-da-cultura-corporativa/2958943721>

- Silva, A., y Neto, A. (2012). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 20-47.
Recuperado de: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/3867/3888>
- Silva, W. R., y Rodrigues, C. M. C. (2007). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Altas.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior*. (4ª ed.). New York: The Free Press.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional: O impacto das emoções*. (2ª ed.). São Paulo: Cengage.
- Souza, F. A. (2013). *A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Gestão: Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos - PI*. Recuperado de: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Cultura%20Organizacional.pdf>
- Stoner, J. A. F., y Freeman, R. E. (1994). *Administração*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Editora LCT.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2). Recuperado de: <http://kimba.ku.ac.th/Document/1.pdf>
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. (mayo-junio). Recuperado de: <https://library.goshen.edu/Reserve/DAES%20OLP/How%20to%20Choose%20a%20Leadership%20Pattern.pdf>
- Torres, F. V. C., y Ríos, G.A.C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales, Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 29(126).
Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1600
- Vega, M. M. C., Botello, C. M. S., Rodrigo, M. J. M., Partido, A. N.(2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja

complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 1-12. Recuperado de:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3707988>

Ventorini, B., y Garcia A. (2004). Relacionamento Interpessoal: da obra de Robert Hinde à Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia Organizacao e Trabalho*, 4(2), 117-144. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7641/6976>

Weber, M. (2004). *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva*. (vol 2). Recuperado de: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/weber-m-economia-e-sociedade-fundamentos-da-sociologia-compreensiva-volume-2.pdf>

Welch & Comer (1988). *Quantitative methods for public administration*. Dorsey Press.

Woyciekoski, C. y Hutz, C. S. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia, Reflexaon e Crítica - UFRGS*, 22(1), 1-11. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v22n1/02.pdf>

Weisinger, H. (1997). *Inteligência emocional no trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.