



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL EN
LA EMPRESA ALUMINIOS HÉRCULES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

Línea de investigación:

LIDERAZGO, CLIMA LABORAL

Autor:

Javier Alejandro Kelly Chico

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato – Ecuador

Junio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JAVIER ALEJANDRO KELLY CHICO**, con cédula de ciudadanía **1803846805**, autor del trabajo de graduación titulado: “INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA ALUMINIOS HÉRCULES”, previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, junio 2026

Javier Alejandro Kelly Chico

CC. 1803846805

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL CLIMA LABORAL EN
LA EMPRESA ALUMINIOS HÉRCULES**

Línea de investigación:

LIDERAZGO, CLIMA LABORAL

Autor:

Javier Alejandro Kelly Chico

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

f. _____

CC. 1801564418

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

f. _____

CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic Ind. Mg.

f. _____

CALIFICADOR

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

f. _____

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

f. _____

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato – Ecuador

Junio 2026

RESUMEN

En el contexto actual la medición y mejora del clima laboral es sin dudas un elemento de sumo valor para el desarrollo organizacional. La presente investigación se propuso determinar la relación de los estilos de liderazgo en el clima laboral de la empresa “Aluminios Hércules”.

Se realizó un estudio correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. La población fue de 42 trabajadores y las técnicas empleadas fueron el Cuestionario de estilos de liderazgo y la Encuesta de clima laboral.

Se obtuvo que los estilos de liderazgo predominantes en la empresa son el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Existe una baja correlación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, sin embargo, se obtuvo una percepción satisfactoria en las diferentes dimensiones del clima laboral, menos en las condiciones de trabajo, siendo la calificación de cinco categorías. En la variable de Clima Laboral en la dimensión Motivación se obtuvo una media de 3,46, en Comunicación 3,36, Compensación 3,33, Liderazgo 3,46 y Condiciones de Trabajo 2,57.

Finalmente, se encontraron correlaciones significativas entre algunas dimensiones del cuestionario de estilos liderazgo y algunas condiciones de trabajo: la influencia idealizada atribuida, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individualizada, y las recompensas contingentes correlacionaron negativamente con el estrés laboral, y correlacionaron positivamente con la exposición a ruidos y el riesgo a accidentes laborales por el manejo inadecuado de equipos y herramientas.

Palabras clave: estilos de liderazgo, clima laboral, dimensiones, correlaciones.

ABSTRACT

In the current context, measuring and improving workplace climate is undoubtedly an element of great value for organizational development. This research aimed to determine the relationship between leadership styles and workplace climate at "Aluminios Hércules" company.

A correlational study was conducted with a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 42 workers, and the techniques used were the leadership styles questionnaire and the workplace climate survey.

It was found that the predominant leadership styles in the company are transformational leadership and transactional leadership. There is a low correlation between leadership styles and workplace climate; however, a satisfactory perception was obtained in the different dimensions of workplace climate, except for working conditions, with a rating of five categories. In the Workplace Climate variable, the Motivation dimension obtained a mean of 3.46, Communication 3.36, Compensation 3.33, Leadership 3.46, and finally Working Conditions 2.57.

Finally, significant correlations were found between some dimensions of the leadership test and some working conditions: attributed idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and contingent rewards correlated negatively with work stress, and correlated positively with exposure to noise and the risk of workplace accidents due to improper handling of equipment and tools.

Keywords: *leadership styles, workplace climate, dimensions, correlations.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Modelos teóricos en el estudio del liderazgo.....	4
1.2. Clima laboral	10
1.3. Relación entre el liderazgo y el clima laboral	15
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	26
2.1. Tipo de investigación enfoque de investigación	26
2.2. Población	31
2.3. Etapas de la investigación.....	34
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1. Resultados de los estilos de liderazgo.....	36
3.2. Resultados del clima laboral	41
3.3. Análisis inferencial.....	44
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	61

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas los estudios sobre liderazgo han sugerido la influencia de esta variable, y de la cultura organizacional, en el clima laboral. El liderazgo influye en el clima laboral, por cuanto los líderes establecen las normas y valores de la organización y pueden influir en la percepción de los empleados sobre su ambiente laboral. La teoría del Liderazgo Transformacional con frecuencia ha sido utilizada para explicar cómo los líderes pueden influir en el clima laboral a través de su carisma, inspiración, consideración individualizada y estímulo intelectual (Arroyo, 2023).

El clima laboral alude a las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente de trabajo en que se desempeñan. Para Chiavenato (2004) constituye la calidad del ambiente sociopsicológico de una organización laboral, siendo satisfactorio en función del grado de motivación de los trabajadores por la labor que se realiza en las actuales condiciones de trabajo. El clima laboral es sin dudas una categoría muy importante para garantizar el bienestar de los colaboradores de una organización, llegando a impactar sobre la calidad del desempeño laboral de los trabajadores (Flores y Ortiz, 2024).

El clima laboral es medible, a partir de los comportamientos de los trabajadores hacia el trabajo y en sus interacciones. Se puede evaluar desde las percepciones que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral, y cómo les afecta durante la realización de su actividad laboral. Los estudios de clima laboral, brindan la posibilidad de perfeccionar cada vez más el desempeño laboral.

Es una revisión crítica, un termómetro que le permite a los directivos revisar las variables que pueden estar interfiriendo o potenciando la óptima realización del trabajo por parte de sus empleados. Puede convertirse en un instrumento de diagnóstico y de cambio de todas las entidades que lo realicen con la finalidad de intervenir y/o modificar actitudes y conductas que entorpezcan o favorezcan el desarrollo organizacional (Lesano, 2023).

Diversas teorías intentan abordar el rol del líder y su relación con el clima laboral. Desde este rol se ha demostrado que logra que las organizaciones obtengan los

resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto. Su influencia en los trabajadores permite intervenir en el comportamiento de los mismos y en su desempeño laboral, al impactar en su motivación para el logro del máximo desempeño y la excelencia organizacional.

Un líder eficaz es transformador, soportando su comportamiento en valores orientados hacia el bien común. Se convierte en exitoso cuando logra el equilibrio entre el cumplimiento de las metas y la preocupación por sus subordinados. (Serrano y Portalanza, 2014, p.13)

En un contexto actual caracterizado por los constantes cambios, en donde los directivos tienen cada vez retos más importantes que enfrentar, la medición y mejora del clima laboral y la identificación de las estrategias que los líderes pueden emplear para ello desde el ejercicio de su rol, es sin dudas un elemento de sumo valor para el desarrollo organizacional. Precisamente en este sentido se orienta la presente investigación, cuya organización objeto de estudio es la empresa “Aluminios Hércules”, en Ecuador. Se ha podido detectar que dentro de la organización no existen precedentes sobre diagnósticos de clima laboral, avalando la importancia y novedad de este estudio para la organización en cuestión.

De esta forma, el problema de investigación responde a la pregunta: ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo predominantes en la empresa de aluminios Hércules, en el clima laboral de la institución?, siendo los objetivos planteados:

Objetivo general:

Determinar la influencia de los estilos de liderazgo en el clima laboral de la empresa “Aluminios Hércules”.

Objetivos específicos:

- Analizar los enfoques teórico-metodológicos en el abordaje de los estilos de liderazgo y el clima laboral, y su relación.
- Diagnosticar el clima laboral y los estilos de liderazgo presentes en la empresa de aluminios Hércules.

- Evaluar la existencia de posibles correlaciones entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, en la institución objeto de estudio.

Hipótesis de investigación:

Hi: El estilo de liderazgo incide en la percepción del clima laboral de los empleados de la empresa Aluminios Hércules.

Ho: El estilo de liderazgo no incide en la percepción del clima laboral de los empleados de la empresa Aluminios Hércules.

Se realizó un estudio de alcance correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal. La población participante fue de 42 colaboradores. Para la recolección de la información se emplearon dos instrumentos de medición como reactivos: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X y el Cuestionario de clima laboral de Pazmay y Ortiz (2018). Ambos cuestionarios cuentan con los niveles de confiabilidad y veracidad necesarios para el avance adecuado de la investigación.

Conocer el comportamiento humano constituye una fortaleza para cualquier organización y permite a la gerencia trabajar hacia el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la misma, debido a que podrá obtener una rápida retroalimentación acerca de los procesos sociopsicológico que determinan el comportamiento organizacional e influyen en los individuos. Permite además introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional y/o en los subsistemas que lo componen.

Los resultados permitirán desarrollar propuestas de mejora e implementar estrategias interventivas para el desarrollo de las competencias de los líderes. Se propone el diseño de programas de capacitación, herramientas para el mejoramiento de las condiciones laborales y las relaciones interpersonales. Igualmente se incrementará el conocimiento sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Modelos teóricos en el estudio del liderazgo

Definición de liderazgo

Diversos autores han ofrecido diferentes denominaciones sobre el liderazgo. Para Davis y Newstrom (2003) constituye la capacidad de influir sobre los otros a través del trabajo en equipo, para el logro de un trabajo coordinado enfocado en la consecución de sus objetivos. Payeras (2004) lo define como un conjunto de conductas y estrategias que el líder utiliza para influir en el comportamiento de los individuos y equipos (Serrano y Portalanza, 2014).

La premisa de este concepto es que los individuos tienden a seguir a aquellas personas que pueden ayudarlos a alcanzar sus metas. De esta máxima se desprende el rol del líder en las organizaciones laborales, cuya función principal es lograr comportamientos e interacciones entre la membresía que faciliten obtener los resultados requeridos, permitiendo la transformación del contexto (Geraldo et al., 2020).

La efectividad del liderazgo está determinada por la habilidad del líder para lograr la consecución de las metas grupales y organizacionales, a partir de su capacidad de influencia sobre los trabajadores. Es por ello que el liderazgo se desarrolla sobre la base de una visión que parte del líder y aúna el talento humano y los valores organizacionales, orientada hacia el logro de la calidad y excelencia organizacional. Ello implica fomentar el crecimiento y la participación, permitiendo el despliegue de la creatividad de los individuos y el desarrollo de sus competencias profesionales y laborales (Tirado y Heredia, 2022).

Resulta primordial que el líder posea competencias cognitivas y sociales para promover la efectividad grupal a través del desarrollo de equipos de alto desempeño. Ello demanda estilos de liderazgo flexibles y participativos que incrementen la capacidad de analizar el entorno, hacer frente a la competitividad, y favorecer el cambio organizacional ante las amenazas del medio (Pando et al., 2022).

La eficacia del liderazgo está sustentada en la capacidad del líder para orientar el desempeño de las personas hacia la consecución de las metas grupales y organizacionales, a través de incentivos que los motiven hacia ello. Igualmente, debe orientarse a la transformación personal y grupal, sobre la base de valores morales orientados hacia el bien común y el bienestar personal y profesional, aportando en la transformación social (Sandoval et al., 2021).

Teorías sobre el liderazgo

Varias han sido las aproximaciones teóricas en el estudio del liderazgo, sustentadas en diferentes enfoques epistemológicos. Las teorías más antiguas parten de una noción biologicista, cuyos rasgos de personalidad estarían determinados por características innatas, hasta otras más contemporáneas que enfatizan en la naturaleza cultural, histórica y social de este constructo. Desde una perspectiva u otra, todas han intentado explicar las características del líder, los principales determinantes de su eficacia, así como su relación con los disímiles actores del contexto en que surge y se desarrolla (Alcázar, 2020).

Seguidamente se hace referencia a las teorías más conocidas, en un orden cronológico.

Teoría de los rasgos

Constituye una de las primeras teorías planteadas, cuyo objetivo fue definir los atributos o rasgos que tipificaban al líder. Propone una serie de rasgos o características personológicas que definen a los líderes exitosos, tales como la integridad, la honradez y la motivación hacia la dirección (González et al., 2021).

Las principales críticas a esta teoría versan sobre el hecho de no considerar la situación y el contexto en el análisis sobre la efectividad del liderazgo. Dichos rasgos analizados de manera aislada pueden ser elementos distintivos y comunes de los líderes, y no siempre garantizan la efectividad del liderazgo (González et al., 2021).

Por otra parte, se resta importancia a los seguidores, centrándose todo interés en el líder, y en características de personalidad consideradas heredadas e innatas. Esta visión de la personalidad del líder ha sido desestimada en la actualidad, donde las investigaciones han demostrado la percepción errónea del liderazgo como un don innato de algunos pocos individuos (Cernas y Mercado, 2023).

Por el contrario, las habilidades del líder son susceptibles de ser aprendidas toda vez que el ambiente lo permita, y al mismo tiempo van a estar favorecidas por las características de personalidad que pueden constituir potenciadores del liderazgo. Precisamente el principal aporte de esta teoría fue poner al descubierto estos rasgos o características de personalidad relevantes que pueden determinar ciertas aptitudes relacionadas con el liderazgo (Cernas y Mercado, 2023).

Teorías del comportamiento

Plantean tipologías de los estilos de liderazgo a partir de diferentes comportamientos manifestado por los líderes en relación con sus subordinados. Una de las tipologías más reconocidas es aquella que clasifica a los estilos de liderazgo en: liderazgo democrático, liderazgo autocrático, liderazgo *laissez-faire* (Hernández, 2021).

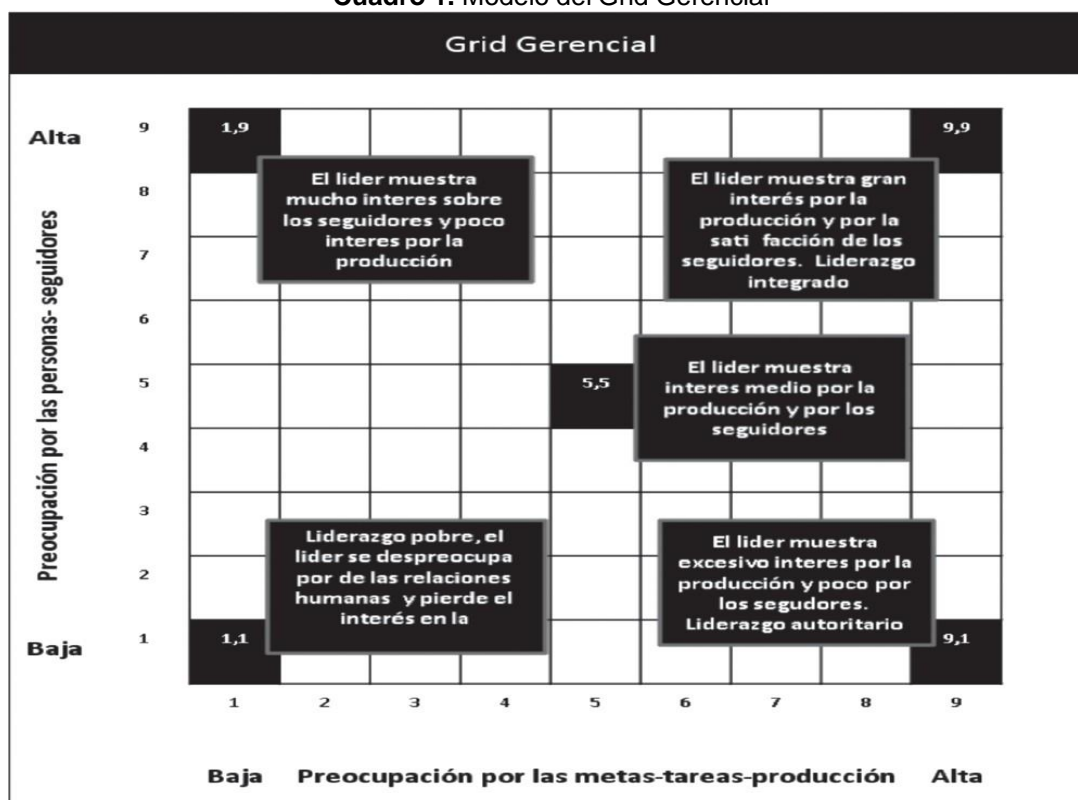
El estilo autocrático muestra comportamientos hostiles y agresivos hacia los subordinados, y al mismo tiempo tiende a propiciarlos en ellos también. El estilo democrático favorece un mejor comportamiento grupal. En el estilo *laissez-faire* la calidad del trabajo grupal tiende a ser deficiente, debido a que las personas dispersan sus esfuerzos al no tener una dirección clara (Farías, 2022).

Otra de las tipologías elaboradas manifiesta que los estilos participativo y consultivo, en algunas condiciones podrían garantizar el éxito del liderazgo. De esta manera, se resalta la idea de que los comportamientos del líder se encuentran concatenados con la productividad, la eficiencia organizacional y las relaciones interpersonales, especialmente aquellos comportamientos basados en el apoyo y la confianza hacia los subordinados (Yangali y Torres, 2020).

Desde estas teorías los estilos de liderazgo ejercen influencia no solo sobre el desempeño de los subordinados, sino además sobre su comportamiento y las relaciones que se establecen entre los mismos. Como parte de las teorías del comportamiento surge el Modelo del *Grid* Gerencial. El mismo parte de la premisa de que el liderazgo se puede desarrollar y que existen una gran variedad de tipos de líderes.

Describe en forma gráfica una tipología del liderazgo empleando para ello una matriz basada en una escala del 1 al 9, tanto en un eje horizontal como vertical. En el eje horizontal se representa el grado de orientación que tiene el líder hacia la tarea, y en el eje vertical se describe el grado de orientación que tiene el líder hacia las personas o seguidores. El punto de confluencia entre ambos ejes a partir del comportamiento manifestado por el directivo, permite identificar el estilo de liderazgo que predominantemente adopta (Olvera et al., 2020).

Cuadro 1. Modelo del Grid Gerencial



Fuente: tomado a partir de Serrano y Portalanza (2014)

Olvera et al. (2020) plantean que este modelo tiene una variedad de 81 posiciones posibles en las que puede situarse el estilo de liderazgo. Chiavenato (2004) afirma

que la efectividad del liderazgo está dada toda vez que exista una sinergia elevada entre la orientación hacia las metas y la preocupación por las personas. La tabla 1 presenta un resumen de las características de los principales estilos propuestos por el *Grid Gerencial*.

Tabla 1. Principales estilos del Grid Gerencial

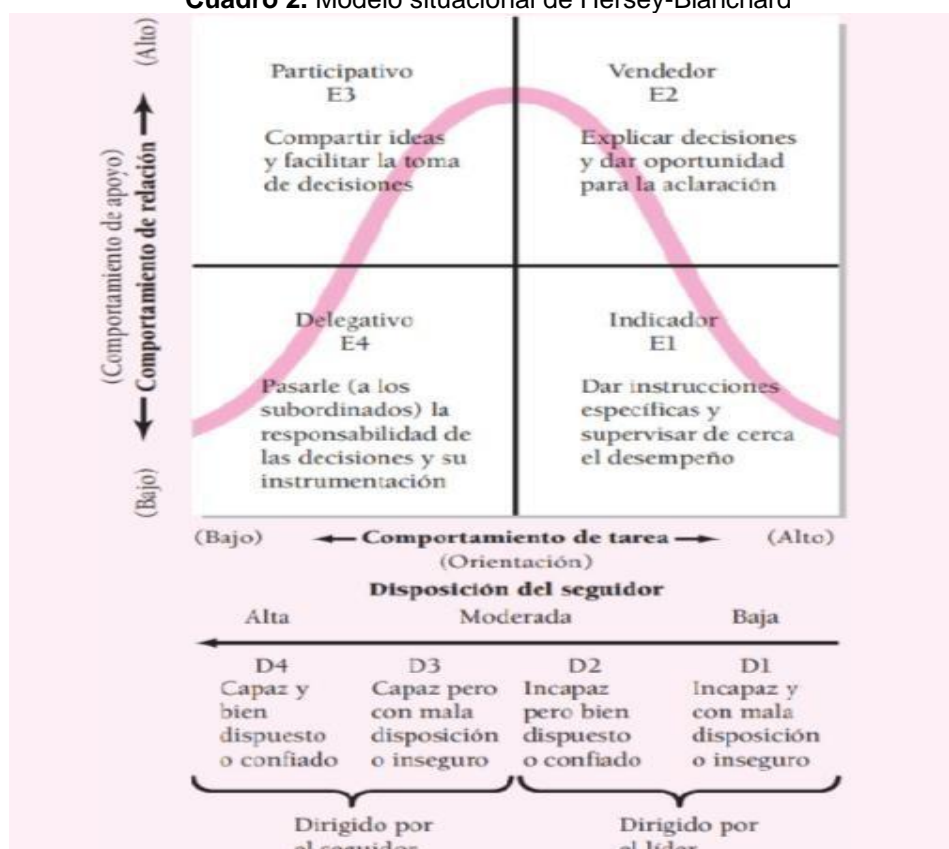
Estilo	Significado	Participación	Frontera entre grupos
1,1	Escasa preocupación por la producción y las personas.	Baja participación y compromiso.	Pobre colaboración intergrupala.
1,9	Mayor interés en las personas y preocupación por la producción.	Soluciones dentro de un denominador mínimo.	Coexistencia pacífica intergrupala. Se evitan los conflictos para mantener una armonía aparente.
5,5	Actitud de alcanzar algunos resultados con esfuerzo.	Adaptación con descontento pocogeneral.	Tregua, actitudes concesivas y adaptación para mantener la paz.
9,1	Mayor interés por la producción y preocupación por las personas.	Baja participación.	Conductas de hostilidad intergrupala.
9,9	Elevado interés por la producción y por las personas. Estilo de excelencia.	Participación y compromiso elevados.	Comunicación abierta y asertiva. Tolerancia y flexibilidad. Los problemas se abordan de manera constructiva.

Fuente: tomado a partir de Chiavenato (2004)

Teoría contingente o situacional

El precepto fundamental de esta teoría radica en la no existencia de un único estilo de liderazgo, sino que el estilo adoptado depende del contexto donde el líder se desarrolla. De este modo, el comportamiento del líder se ve influenciado por el grado de madurez que presenten los subordinados hacia la tarea, debiendo el líder adoptar el tipo de comportamiento necesario para garantizar un liderazgo efectivo según la situación presentada. Por lo cual, el estilo de liderazgo es variable a medida que el grado de madurez y conocimiento con respecto a la tarea se vaya incrementando (Contreras, 2024).

Tanto el modelo de contingencia de Fiedler y la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, constituyen modelos teóricos reconocidos en el marco de este enfoque. El cuadro 2 ilustra el segundo de estos modelos.

Cuadro 2. Modelo situacional de Hersey-Blanchard

Fuente: tomado a partir de Pérez (2022)

Teoría integral

Constituye una de las teorías más actuales. Integra los enfoques anteriores desarrollados para el estudio del liderazgo, y engloba las dimensiones interior, exterior, individual y grupal, las cuales determinan la manera más idónea de actuar del líder.

Plantea que lo distintivo y verdaderamente importante en los líderes son sus prácticas. Por lo cual, mejorar el desempeño de los subordinados se logrará en la medida en la que las prácticas del liderazgo mejoren. De este modo, desde esta teoría se conciben las prácticas del liderazgo como todo aquello que el líder es capaz de hacer en el ejercicio de sus funciones, situándose en un lugar inferior sus características personales (Uchofen, 2023).

Resumiendo lo abordado hasta el momento, en la tabla 2 se presenta una síntesis de las principales teorías analizadas.

Tabla 2. Teorías sobre el liderazgo

Teoría	Propósito
Teoría de los rasgos	Determinar las características típicas del líder que explican la efectividad del liderazgo.
Teorías del comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes. Proponer tipologías del liderazgo.
Teoría contingente o situacional	Establecer la mejor elección del estilo de liderazgo en función de la situación, que garantice el éxito en el desempeño de los líderes y los seguidores.
Teoría integral	Determinar la idoneidad de las prácticas de liderazgo, a partir de las relaciones de influencia entre líderes y seguidores.

Fuente: elaboración propia

Numerosas investigaciones señalan que las prácticas de liderazgo afectan al clima laboral percibido por los trabajadores. Por constituir el clima laboral la segunda categoría que se maneja en este estudio, se dedica el siguiente apartado sobre el tema.

1.2. Clima laboral

Definición de clima laboral

La definición del término ha evolucionado con el paso de las décadas. Aparece por primera vez en 1968, mostrándose la posibilidad de su medición y estudio, especialmente en el ámbito de la psicología industrial y el comportamiento organizacional, ramas que mayor medida han contribuido a la comprensión y evolución del término y su impacto en el trabajador y en la efectividad organizacional (Esquivel et al., 2020).

El clima laboral es un constructo que está siendo investigado de manera más exhaustiva durante estos últimos años, dado el interés práctico que puede tener a la hora de describir e intervenir sobre diversos tipos de instituciones de trabajo. Este es una estructuración cognitiva y perceptual de la situación organizacional común a los miembros que la componen. Si bien no es un constructo individual, sino grupal-organizacional que entronca con la visión sociocognitiva de las organizaciones, la definición de este constructo es compleja y puede variar en función de las diferentes

orientaciones teóricas desde las que se aborde (Burgos, 2022).

Los estudiosos del tema han ubicado el concepto de clima laboral en tres enfoques predominantes. El primero hace énfasis en los factores organizacionales, el segundo en los factores individuales, y el tercero profundiza en la naturaleza multidimensional del clima. El enfoque que concede mayor peso a los factores organizacionales, refiere las relaciones del individuo con los estímulos externos durante la actividad laboral, y la percepción de los factores organizacionales que interactúan con el sujeto durante el proceso de trabajo (Iglesias et al., 2020).

Katz y Kahn definen el clima laboral como el sistema de valores de una organización, cuyas características combinadas con las características individuales, permite que la organización sea más efectiva (Burgos, 2022).

Forehand y Gilmer defienden este enfoque realista y objetivo, considerando el clima laboral como el conjunto de características que tipifican a una organización, que la distinguen de otras, que son relativamente estables, y que impactan en la conducta de los individuos de la organización (Iglesias et al., 2020).

Chiavenato (2004) refiere que constituye el ambiente sociopsicológico de una organización, sobre el cual es determinante la motivación de los individuos. A su vez, Arévalo (2007) considera que el clima laboral alude a la percepción de los trabajadores sobre los factores de su ambiente laboral y el modo en que estos los afecta durante la ejecución de sus tareas (Olivera et al., 2021).

El clima laboral está determinado por el medio ambiente humano y físico. Constituye el conjunto de características relativamente estables del entorno de trabajo. Incluye los comportamientos de los miembros, el modo de realizar su trabajo y de interactuar con sus iguales, con los directivos, y con las herramientas e instrumentos de trabajo (González et al., 2021).

El comportamiento de un trabajador está mediado por las percepciones que tenga el trabajador sobre los factores organizacionales existentes. Dichas percepciones están ligadas a las actividades, sus interacciones y las experiencias personales con la institución y la actividad laboral. Es por ello que el clima laboral es el resultado

de la interacción entre características individuales y organizacionales (Olivera et al., 2021).

Teniendo en cuenta que cada trabajador percibe de modo diferente el medio en el que se desenvuelve, este proceso depende de las necesidades, motivaciones e intereses individuales, es posible afirmar que el clima laboral es la expresión de la percepción individual que directivos y trabajadores tienen de la organización donde se desempeñan (Sumba et al., 2022).

Estudiar el clima laboral desde un enfoque administrativo y psicosocial, contribuye a identificar fortalezas y debilidades de la organización, a trazar estrategias para aumentar la productividad, a identificar y erradicar factores de riesgo psicosocial, a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, a conducir los procesos de cambio, y a lograr organizaciones más eficientes (Del Rocío et al., 2022).

El clima laboral expresa las barreras y las oportunidades que los trabajadores perciben en su entorno de trabajo, que incrementan o disminuyen su productividad y su satisfacción con el trabajo. De esta manera, su evaluación requiere identificar las percepciones de los trabajadores sobre los elementos organizacionales, y el modo en que se interrelacionan las condiciones internas y externas del proceso de trabajo para el logro de las metas organizacionales (Dávila et al., 2021).

Las críticas a los intentos de explicación en relación con la etiología del clima organizacional, indican la complejidad de encontrar qué es lo que los determina, y cómo se forman. Glick (2000) señala tres caminos mediante los cuales se podrían explicar mejor los determinantes tanto organizacionales como psicológicos del clima: estudios longitudinales amplios, estudios de socialización de los nuevos trabajadores en la organización y análisis de redes de interacción social y de comunicación (Del Rocío et al., 2022).

Dimensiones del clima laboral

Para diagnosticar el clima laboral de una organización resulta imprescindible identificar los factores claves que lo determinan, o lo que es lo mismo, la evaluación de las dimensiones que componen el clima laboral.

Una dimensión constituye el nivel básico de la estructura elemental del fenómeno, definiéndose como una faceta unitaria, distinta e independiente de todas las demás. Cualquier valor de dicha dimensión puede darse en combinación con cualquier otro valor de otra dimensión para caracterizar un estado del fenómeno descrito (Antequera et al., 2022).

Las dimensiones del clima laboral son determinantes conductuales que surgen como producto de la interacción social, y manifiestan las tradiciones, cultura, métodos de acción, etc., que definen a la organización y reflejan el clima laboral. A través de las dimensiones se puede hacer un análisis de las organizaciones y de su funcionamiento interno (Dueñas et al., 2022).

Varios autores han establecido tipologías y dimensiones para la evaluación del clima laboral. En este estudio haremos referencia a algunas de ellas.

Litwin y Stringer definen la existencia de nueve dimensiones, las cuales están estrechamente vinculadas con determinadas características de la organización: (Cortez, 2023).

1. Estructura: Engloba la percepción que tienen los trabajadores sobre las normas, reglas, procedimientos, para la realización de su trabajo.
2. Responsabilidad (*empowerment*): Constituye el sentimiento de los miembros de la organización sobre su libertad para tomar decisiones que guardan relación con su trabajo.
3. Recompensa: Implica la percepción de los individuos sobre las recompensas materiales y morales recibidas por la calidad del trabajo y el esfuerzo realizado. Este componente puede condicionar un clima laboral satisfactorio siempre y cuando se utilicen incentivos que estimulen al trabajador a hacer mejor su trabajo.
4. Desafío: Se refiere a la evaluación que los trabajadores realizan sobre los retos que impone el trabajo, con una adecuada identificación de los riesgos a los que pueden exponerse durante el desempeño de su labor.
5. Relaciones: Incluye la percepción de los individuos sobre el ambiente sociopsicológico y el carácter de las interacciones sociales que se desarrollan

en la empresa, dígame entre trabajadores, como también entre jefes y subordinados. Estas interacciones generan dos tipos de grupos en cualquier organización: los grupos formales, los cuales están pautados y definidos en el organigrama de cada organización, y los grupos informales, formados a partir de las relaciones de amistad y afinidad que emergen de toda interacción social.

6. Cooperación: Aborda las actitudes de ayuda, apoyo mutuo y colaboración entre los trabajadores y entre los grupos de trabajo, para la consecución de las metas laborales.
7. Estándares: Incluye la percepción de los miembros sobre las normas de rendimiento y productividad establecidas por la organización para el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
8. Conflictos: Constituye el nivel en que los trabajadores y directivos asimilan las opiniones contrarias, buscando una solución consensuada.
9. Identidad: Consiste en el sentido de pertenencia a la organización y la correspondencia de los objetivos individuales con los de la institución.

La investigación del clima laboral constituye un proceso que no resulta sencillo debido a la dinámica de interacción entre la organización, el entorno y el factor humano. Permite realizar una fotografía del ambiente sociopsicológico de la organización en un momento dado. Ello demanda a las organizaciones contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral.

Álvarez (2012) propone 12 dimensiones del clima laboral que se consideran significativas: valores colectivos, posibilidad de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de liderazgo, sentimiento de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefes-subordinados, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo. Igualmente, Rodríguez et al. (2010) refieren que la evaluación del clima laboral se debe sustentar en cuatro dimensiones: liderazgo, compromiso, participación, y motivación (Cortez, 2023).

Independientemente del tipo de influencia, directa o indirecta, causal o correlacional, lo cierto es que la generalidad de los autores admiten la influencia del clima sobre una serie de variables tanto de los procesos organizacionales como

psicológicos (comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, conflictos, motivación, ejecución y productividad, innovación, satisfacción). De ello se deduce la importancia del clima para llegar a una comprensión de lo que sucede en la vida de una organización (Macías y Vanga, 2021).

Stringer (2001) a partir de los resultados arrojados por sus múltiples estudios sobre el tema, concluye en que existen tres factores significativos que determinan en mayor medida el clima laboral, y que pueden ser controlados por la organización, siendo los siguientes: (Uchofen, 2023).

- Prácticas de liderazgo: estas pueden favorecer o no un clima laboral favorable, en dependencia del carácter de las mismas.
- Convenios organizacionales: abarca los sistemas formales de la organización, y establecen los flujos y canales de información.
- Estrategias: impactan en el modo en que los trabajadores perciben las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

1.3. Relación entre el liderazgo y el clima laboral

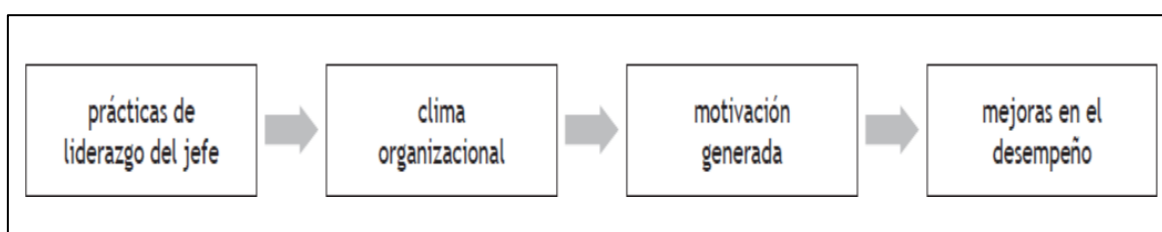
Según Goleman (2015) los estilos de liderazgo se manifiestan en el clima laboral. Toda vez que el impacto de las prácticas de liderazgo sobre el clima de la organización sea positivo, se aprecia un incremento significativo en la eficiencia y eficacia de la institución. Constituye un factor de gran importancia en el grado de satisfacción laboral de los trabajadores y su bienestar general. Por lo cual interviene en el nivel de bienestar de las organizaciones, los factores protectores y de riesgo percibidos por sus trabajadores, así como su salud y bienestar (Calderón et al., 2024).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia decisiva y directa en el clima laboral. Las competencias directivas son imprescindibles para desarrollar entornos de trabajo motivantes y que promuevan el crecimiento profesional y personal, debido a que precisamente el logro de ambientes de trabajo donde la motivación es la cualidad distintiva, constituye una de las principales funciones de un liderazgo

efectivo. La efectividad del líder es posible constatarla en primer lugar por su capacidad para movilizar a sus subordinados, en pos de movilizar sus comportamientos hacia una meta común (Calderón et al., 2024).

Tal y como refiere Stringer (2001), las prácticas de liderazgo impactan de manera directa sobre el clima laboral a través de la motivación generada, siendo esta última la que va a determinar el desempeño de los trabajadores. Desde esta perspectiva, toda una cadena de sucesos tanto positivos como negativos que conducen a la eficiencia o la ineficiencia organizacional, parten de la incidencia de los líderes sobre el clima sociopsicológico de la institución. En el cuadro 3 se esquematiza este análisis.

Cuadro 3. Cadena de causa y efecto del clima laboral



Fuente: tomado a partir de Stringer (2001)

Abordar la incidencia del clima laboral sobre el desempeño laboral implica analizar el impacto del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducen o no conducen a un desempeño óptimo. Tanto el grado de estructuración de la tarea, el sistema de recompensas instaurado, el control de las decisiones, el carácter de la comunicación, así como las expectativas y necesidades individuales, juegan un rol decisivo en las percepciones que se forman los individuos sobre su ambiente de trabajo (Cortez, 2023).

Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirían en sus comportamientos. Cuando el clima predominante se percibe como de apoyo, permitiendo cumplir expectativas y necesidades individuales, redundará en comportamientos facilitadores de una mejor ejecución. Si por el contrario, el clima se vive como amenazador, las actitudes y conductas serán lógicamente más desfavorables a la adecuada ejecución de las tareas (Macías y Vanga, 2021).

Como ya se ha visto anteriormente, el clima laboral es la percepción del trabajador sobre las condiciones de trabajo, siendo el liderazgo una de las principales variables o categorías medidas en todos los diagnósticos de clima laboral. Existen autores que incluso han llegado a afirmar que el liderazgo constituye la variable más determinante o de mayor impacto en el índice de satisfacción general con el clima laboral (Dueñas et al., 2022).

En la actualidad, los líderes cada vez más asumen retos desafiantes en las organizaciones laborales relacionados con las demandas de cambio que les impone el contexto, convirtiéndose en agentes decisivos para el cambio. Como agentes de cambio requieren potenciar el talento humano, lo cual se logra sobre la base de construir un nivel elevado de confianza interna en la organización. Alcanzar esta confianza interna demanda superar la falta de visión en actividades organizacionales, orientar esfuerzos por favorecer la calidad de vida de los colaboradores a través del mejoramiento de las condiciones de trabajo (Flores-Tapia y Ortiz, 2023).

Estos desafíos exigen al líder ir más allá de las obligaciones y deberes formales y legales, preocupándose por interpretar cómo influye su actuar sobre los grupos e individuos en la organización. Ello involucra procesos de toma de decisiones basados en valores, orientados al fortalecimiento de relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, la equidad y la confianza (Ramírez, 2023).

Los problemas de comportamiento en el trabajo, el ausentismo, el presentismo, y el bienestar laboral disminuido, se relacionan con procedimientos gerenciales injustos, inequidad y un clima laboral desfavorable. Por lo cual las prácticas de liderazgo impactan en el bienestar y el desempeño de los trabajadores (Contreras et al. 2010).

El comportamiento del líder determina las percepciones, los comportamientos y las creencias de los trabajadores, impactando directamente sobre el compromiso hacia el trabajo y el desempeño laboral. La inadecuada clarificación de roles y la insuficiente autonomía para la toma de decisiones, ambas funciones de la dirección, determinan la percepción de bienestar laboral general (Geraldo et al., 2020).

Los estilos de dirección adoptados deben ajustarse a cada situación, siendo necesario desarrollar habilidades de liderazgo. Según Whetten y Cameron (2011), estas habilidades requeridas se pueden agrupar en cuatro categorías: habilidades de clan, habilidades de adhocracia, habilidades de mercado y habilidades de jerarquía. Este modelo se basa en un enfoque por competencia (Flores-Tapia y Ortiz, 2023).

Lazzati y Tailhade (2019) realizan una diferenciación entre líderes y gerentes. Consideran que el rol del líder se centra en conducir el cambio en las organizaciones, mientras que el papel del gerente es mantener funcionando el sistema. Por su parte, Hellriegel et al. (2021) consideran el liderazgo como un proceso que aúna la visión, los valores y la toma de decisiones orientadas al comportamiento de los empleados (Sumba et al., 2022).

El liderazgo que se requiere no trata solo del control sobre ciertas actividades y el grado en que estas sean o no sean atractivas. El fin último de las prácticas de liderazgo es que los trabajadores actúen por una motivación trascendente e intrínseca. Solo a través de ello es posible aumentar la eficiencia y eficacia organizacional, posicionándola desde la productividad en un entorno competitivo (Contreras, 2024).

Antecedentes investigativos sobre la relación entre el liderazgo y el clima laboral

En las últimas décadas el interés sobre la influencia del liderazgo en el clima laboral se ha incrementado tanto para la comunidad científica como para los empresarios y directivos. El liderazgo tiene una influencia marcada en el comportamiento de sus seguidores, y en el contexto laboral adquiere un impacto decisivo en el desempeño de los trabajadores durante la consecución de las metas organizacionales (González, 2021).

El clima laboral está determinado por la percepción que tienen los miembros de la organización sobre un grupo de variables sociopsicológicas de su realidad laboral. Dicha percepción propicia un ambiente de trabajo cálido y distendido que promueve el buen desempeño, la productividad y el crecimiento profesional y personal, o por

el contrario un ambiente negativo, y en ocasiones nocivo, que conduce a procesos de estancamiento, bajo rendimiento y menoscabos a la salud física y psicológica del trabajador (Serrano y Portalanza, 2014).

El liderazgo constituye un factor de gran influencia en la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral. Dicha influencia ha sido evaluada e identificada por varias investigaciones tanto en el ámbito nacional como internacional (Ponce et al., 2014).

El clima laboral puede verse afectado por disímiles variables; sin embargo, la literatura sobre el tema pone un énfasis especial en el liderazgo como agente de cambio del clima laboral. El estilo de liderazgo predominante impacta en las percepciones del clima laboral y en el grado de bienestar de los trabajadores en su institución. Dichas percepciones igualmente afectan el desempeño laboral de los trabajadores (González, 2021).

En consonancia con lo anterior, se ha identificado que el estilo de liderazgo impacta en el bienestar de los trabajadores, precisamente por su poder de generar ambientes de trabajo motivantes, que incrementen las posibilidades de crecimiento y desarrollo para los trabajadores. Dicho resultado se encuentra en correspondencia con lo encontrado en estudios anteriores, tales como los realizados por Elliot (2011) y Luthans et al. (2005). En estos estudios se obtuvo que los buenos estilos de liderazgo que en mayor medida incrementan los niveles de satisfacción con el clima laboral, son aquellos que se centran más en las personas que en las tareas (Pía, 2022).

Martin y Bush (2006) a través del método de las relaciones causales, obtuvieron evidencia suficiente que sustenta la interrelación entre liderazgo, clima laboral y desempeño laboral, revelaron que los estilos de liderazgo tienen una influencia decisiva en las percepciones de sus trabajadores y en el desempeño exitoso de los mismos (Guillén y Coronel, 2024).

De la Garza et al. (2013) identificaron la existencia de correlación entre la motivación que el líder incentiva y el clima laboral satisfactorio. Este estudio ofrece datos que demuestran que cuando un líder estimula el mejoramiento de la calidad

del desempeño, permite que los trabajadores perciban la importancia de su trabajo para el mejoramiento de la calidad de la organización. Al mismo tiempo Pons y Ramos (2012) concluyen que existe una fuerte correlación positiva entre el liderazgo y el grado de satisfacción de los trabajadores con el clima laboral (Concepción et al., 2024).

Igualmente, González et al. (2014) demuestran este vínculo, encontrando nuevamente el nexo entre ambas variables en la motivación que es capaz de desarrollar el líder en sus empleados. Por su parte, Lam et al. (2013) empleando el instrumento *Work Environment Scale* (WES) demostraron una vez más la fuerte relación que existe entre liderazgo y el clima laboral, y entre este último y las relaciones interpersonales (Ponce et al., 2014; Zeta et al., 2020).

En la investigación de Zambrano y Beltrón (2024) quedó demostrada correlación entre ambas variables, que el estilo de liderazgo impacta en la percepción del clima laboral, y que esta última afecta los resultados de la organización (Portilla et al., 2023).

Medina (2017) analizó el liderazgo patriarcal y el desempeño laboral para así ser medidos independientemente y establecer el grado de relación. Castillo (2017) sostiene la correlación alta entre el liderazgo y el clima organización, con respecto al personal administrativo del Ministerio de la Producción de Lima, Perú. Benítez (2017), en su estudio de la escuela de infantería del Ejército concluyó que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional. Córdova (2018) sostiene que en el liderazgo transformacional predomina el carisma del líder y de sus empleados, promoviendo la cohesión grupal (Rojas et al., 2023; Villarreal y Quiroz, 2024).

Seguidamente se presentan de manera sintetizada algunos estudios que abordan esta relación publicados en los últimos cinco años. Para ello se realizó una búsqueda bibliográfica en bases de datos internacionales y regionales de reconocido prestigio, tales como Science Direct, Scielo, Dialnet, Latindex, EBSCO y Google académico. Los términos de búsqueda y operadores booleanos empleados fueron: liderazgo OR estilos de dirección AND clima laboral OR clima

laboral.

En Investigaciones recientes desarrolladas en el contexto internacional, Zeta et al. (2020) en su estudio titulado Clima laboral y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural, analizan la simbiosis de estas dos variables y su impacto en la satisfacción laboral en una institución educativa peruana. Con un diseño no experimental, transversal y explicativo, se obtuvo que ambas variables predicen a la satisfacción laboral con una significancia inferior a 0,05, siendo el clima laboral el que más contribuye a ese resultado.

Simbron y Sanabria (2020) realizaron una investigación con 35 docentes peruanos de la Universidad de Ciencias y Humanidades, cuyo propósito fue determinar la relación entre el liderazgo directivo, el clima laboral y la satisfacción laboral. El estudio tuvo un diseño descriptivo correlacional. Los datos arrojaron que existe una correlación positiva alta entre las tres variables evaluadas.

Niebla e Ibarra (2020) realizaron un estudio en la Universidad Autónoma de Sinaloa, en México. El objetivo de esta investigación fue explorar y describir el liderazgo directivo femenino y el clima laboral en la institución. Se obtuvieron correlaciones positivas entre ambas variables. Se concluye con la necesidad de continuar profundizando en cada una de las variables estudiadas. Los resultados son sugerentes para que se brinden mayores oportunidades a las mujeres en puestos de dirección.

Hernández et al. (2021) evaluaron ambas variables en un instituto de salud pública mexicano. Para ello emplearon el cuestionario Instrumento de Medición de Clima laboral y Liderazgo, el cual obtuvo un nivel de confiabilidad alto ($\alpha=0,86$). Se obtuvo el predominio de un clima laboral medianamente satisfactorio y un estilo de liderazgo autocrático. Debido a ello se apreciaron dificultades en la comunicación entre jefes y subordinados.

Parra et al. (2021) analizaron el liderazgo en el sector hotelero de Cartagena de Indias, Colombia. La investigación tuvo un diseño no experimental, transversal, y una muestra de 35 empleados del sector. Se obtuvo que el estilo de liderazgo correlaciona alto con el clima laboral con un valor de 0,86; el estilo de liderazgo

predominante es autoritario impactando en los procesos organizacionales.

González (2021) describió la percepción de los estilos de liderazgo y el clima laboral del personal de enfermería de un hospital público en Argentina. Para ello fueron evaluados 70 enfermeros, encontrándose una relación significativa entre el liderazgo y el clima laboral.

Limo y Quispe (2023) diagnosticaron la influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional en 249 docentes de una universidad en Perú. Se identificó que existe un predominio de un liderazgo solidario entre los docentes, y un clima laboral caracterizado por la cooperación. Se culmina exhortando a continuar con el desarrollo de estudios similares pasado un período de tiempo, tras la implementación de actividades de integración.

Rojas et al. (2023) llevó a cabo un estudio cuantitativo, correlacional y analítico con 138 enfermeros mexicanos. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima laboral en profesionales de enfermería de un hospital público, atendiendo a las transformaciones que han sufrido las instituciones de salud mexicanas en los últimos años. El liderazgo participativo fue el que predominó en la institución, y el clima laboral fue adecuado en todas sus dimensiones. Se concluyó que la baja adaptabilidad a los estilos de liderazgo puede afectar el cumplimiento de las tareas, los objetivos y la percepción del entorno de trabajo.

Portilla et al. (2023) analizaron la influencia del liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes mediante una revisión sistemática. Se recopilaron 25 artículos que cumplían con los criterios de inclusión. Se concluye que la construcción de un clima adecuado es un fragmento trascendental de la ocupación de liderazgo de los dirigentes educativos, y una gran cantidad de estudios contemporáneos se centralizan en mostrar cómo influyen los estilos de liderazgo transformacional en los docentes. Al mismo tiempo, la motivación emerge como el vehículo mediante el cual se influye en el clima escolar.

Villarreal y Quiroz (2024) estudiaron los estilos de liderazgo en 50 directivos de educación primaria en el norte de México, y se evaluó su relación con otras

variables como la edad, el género y los años de servicio. Para su estudio sobre el liderazgo se basaron en el modelo transformacional. Los resultados indicaron la existencia en mayor medida de un estilo de liderazgo potenciador, encontrándose diferencias estadísticamente significativas por género.

Recientemente Castro et al. (2024) estudiaron las principales características del liderazgo directivo y las estrategias empleadas en una institución educativa chilena. Para ello emplearon una metodología cualitativa, y las principales técnicas utilizadas fueron la entrevista individual y el grupo focal. El estudio concluye que las cualidades y estrategias del liderazgo directivo corresponden a un liderazgo exitoso, lo que se evidencia en la integración de tres tipos de liderazgo: transformacional, distribuido y pedagógico.

En Investigaciones recientes desarrolladas en el contexto nacional, De la Cruz (2022) analizó el liderazgo y el clima laboral en directivos de un instituto de educación superior ecuatoriano en el contexto de la pandemia. Se estableció un diseño no experimental, transversal y correlacional. El análisis estadístico arrojó una relación positiva con un nivel de correlación moderada entre las variables de estudio.

Calderón (2023) estudió la relación entre los estilos de liderazgo y el clima laboral en una escuela militar ecuatoriana. Se planteó un diseño de investigación no experimental, con enfoque cuantitativo, y de alcance descriptivo correlacional, con un corte transversal. La muestra estuvo conformada por 44 miembros de la institución. Los resultados de esta investigación permitieron concluir que la variable estilos de liderazgo no se relaciona con el clima laboral, debido que alcanzaron una significancia mayor a 0,05. Sin embargo, estas dos variables son percibidas de manera favorable acorde con la escala utilizada.

Lesano (2023) desarrolló un diagnóstico de clima laboral en una cooperativa de transporte y turismo, en el cantón Baños de Agua Santa. Para ello aplicó la escala de clima laboral (EDCO) a 118 trabajadores. Como parte del estudio también fueron evaluados los estilos de liderazgo de 32 directivos de la entidad. Los resultados permitieron diseñar e implementar estrategias de intervención para la mejora del

clima laboral, ubicando en el centro la gestión de un liderazgo participativo.

La investigación realizada por Portilla (2023) tuvo como objetivo conocer la influencia del clima laboral en la motivación de 114 trabajadores de una empresa que brinda servicios funerarios en la ciudad de Quito. Se empleó la Escala de Clima laboral EDCO y el Cuestionario de Motivación Laboral propuesto por R. Steers y D. Braunstein, sobre la base de la teoría de David McClelland. Se encontraron correlaciones positivas entre los estilos de dirección predominantes, la percepción del clima laboral y la motivación laboral.

En la investigación desarrollada por Zambrano y Beltrón (2024) se resaltó la importancia de un clima laboral satisfactorio para el éxito de la organización, significando su deterioro una franca disminución de la productividad laboral. Ello fue constatado en la Universidad Técnica de Manabí, institución en la cual se circunscribe el estudio, a través de un diseño de investigación descriptivo y observacional. Específicamente, la motivación salarial y la carencia de herramientas de trabajo provocan un impacto negativo en la calidad del trabajo.

Cuando se obtienen resultados con niveles de clima laboral bajos es común que se acentúen los problemas comunicativos dentro de la empresa. Esto origina que no exista una adecuada comunicación entre jefes y trabajadores, lo que trae como consecuencia una inestabilidad del clima laboral propiciada, en su mayor parte, por el estilo de liderazgo utilizado (Hernández et al., 2021).

El liderazgo es un concepto sociocultural e histórico, el cual ha posibilitado la comprensión de las organizaciones en disímiles contextos. Desde la revisión bibliográfica realizada sobre el nexo liderazgo - clima laboral, es posible concluir aseverando que el líder es el gestor principal de la calidad del clima laboral, atendiendo a su capacidad para fomentar percepciones favorables o desfavorables en los trabajadores sobre su ambiente de trabajo.

Lo más significativo en el liderazgo para el fortalecimiento del clima laboral son sus prácticas. La mayoría de las investigaciones revisadas concuerdan en que el desempeño de los colaboradores y la percepción de su realidad organizacional dependerán de las prácticas de liderazgo. El líder será capaz de potenciar el

crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los trabajadores, o por el contrario, disminuir la capacidad creativa y la satisfacción laboral.

Las ventajas de tener un buen clima laboral recaen principalmente en el incremento de la productividad, la disminución del ausentismo laboral, la reducción de los costos, y la optimización del desempeño, todo lo cual permitirá a la organización alcanzar el éxito. De este modo, mejorar el clima laboral desde la optimización de las prácticas de liderazgo, constituye una propuesta acertada que brindará resultados muy favorables a las organizaciones laborales a mediano y largo plazo.

Por último, atendiendo a la revisión bibliográfica realizada, existen disímiles dimensiones que determinan las características del clima laboral; no obstante el liderazgo se convierte en la más significativa de todas. El estilo de liderazgo que se emplee en la organización influye directamente en el clima laboral, por cuanto a través del mismo se desarrollan percepciones de reconocimiento, compromiso de pertenencia a la organización y compromiso con la labor realizada. Un desempeño de excelencia del trabajador se puede lograr a través de una gran motivación, la misma que es generada por un clima laboral favorable y este a su vez generado por una buena práctica de liderazgo.

Vale destacar que gran parte de las investigaciones revisadas, tanto del contexto internacional como nacional, fueron desarrolladas en el sector educativo, denotando un predominio de investigaciones sobre el tema en este ámbito. Ello le imprime relevancia al presente trabajo, por cuanto se intenta evaluar la relación entre ambas variables en el ámbito empresarial, y específicamente en el sector productivo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Durante este capítulo se aborda la estructura y el sustento metodológico de esta investigación. Se describen los instrumentos y técnicas que fueron empleados para la recolección de los datos y el análisis de los mismos, así como el procedimiento de investigación con la descripción de cada una de las etapas del estudio. En se realiza la descripción de la población y la muestra objeto de estudio, y se caracteriza la organización laboral en la cual se circunscribió la investigación.







2.1. Tipo de investigación enfoque de investigación

En este estudio fue empleada una metodología cuantitativa de investigación. Este enfoque permite el análisis de la información obtenida empleando métodos matemáticos y estadísticos, que posibilitan extraer conclusiones con una mayor base científica desde el paradigma positivista, analizar posibles correlaciones entre variables, y generalizar resultados. La pertinencia del uso de la metodología cuantitativa está en consonancia con los objetivos de la investigación y su alcance.

(...) bajo el enfoque cuantitativo, la relación entre la teoría, la investigación y la realidad está basada en la coincidencia entre la percepción de la realidad del investigador reflejada en una hipótesis y la realidad como fenómeno para que se apruebe una teoría. (Del Canto y Silva, 2013, p.9)

Varios autores han remarcado la importancia de este enfoque metodológico. En el cuadro 4 se presenta un resumen de las principales ventajas de esta metodología, desde varios indicadores de análisis.

Cuadro 4. Características y ventajas de la metodología cuantitativa.

RACIONALIDAD		Cientificismo y Racionalismo como posturas Epistemológicas institucionalistas. Apego a la tradicionalidad de la ciencia. La neutralidad valorativa como criterio de objetividad. El conocimiento está fundamentado en los hechos. Representación parcial y atomizada de la realidad. El experto como autoridad de verdad.
OBTENCIÓN DEL CONOCIMIENTO		La objetividad como única forma de conocimiento. Búsqueda de un conocimiento que sea inatacable. Búsqueda de la certeza. El conocimiento científico como sinónimo de descubrimiento de las relaciones causales que existen y que configuran una realidad dada.
PAPEL DE LA TEORÍA		La teoría es fundamental en la investigación social, aporta su origen (fuente de nuevos problemas e hipótesis) y su marco (proporciona el sistema conceptual) se aplica a la observación, clasificación y sistematización de los datos de la realidad (debe desembocar en teorías más perfectas).
PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD SOCIAL		Comprensión explicativa y predicativa de la realidad. Concepción objetiva, unitaria, estática y reduccionista de la realidad. Abordaje de la realidad con un método confiable, mensurable y comprobable. Se parte de un concepto de la realidad establecido a priori. Las teorías científicas explican la realidad social.
CONCEPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN		Concepción lineal y finalista, parte de un principio y termina en un fin. Estrategia deductiva. El objeto es la verificación o comprobación teórica preestablecida. El escenario investigativo es fundamentalmente artificial. El propósito o la finalidad es: nomotética.
MÉTODO		Método único: hipotético-deductivo con su racionalidad analítica, deductiva no contradictoria. La razón lógica del método es la razón analítica. Esta razón lógico-deductiva-analítica es propia de las matemáticas.

Fuente: tomado a partir de Del Canto y Silva (2013)

Hernández et al. (2009) refieren que resulta necesario que el investigador conduzca el proceso con rigurosidad, desde la idea de investigación, el planteamiento del problema, la selección y revisión de la literatura científica, el planteamiento de los objetivos y la definición de las hipótesis de investigación, así como una correcta selección de la muestra y de los instrumentos de evaluación, levantamiento de los datos y análisis de los mismos. Una vez realizado todo este proceso con minuciosidad y ética profesional, se podrá constatar la coincidencia o no de la realidad evaluada para fundamentar una teoría (Del Canto y Silva, 2013).

Diseño de investigación

Se empleó un diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo y correlacional.

La investigación se adscribe a un diseño no experimental debido a que los datos fueron tomados en su ambiente natural, las variables no fueron manipuladas directamente, debido a que el propósito fue estudiar situaciones y comportamientos existentes, sin una influencia sobre ellos por parte del investigador.

Se considera un estudio de tipo transversal porque ambas variables fueron evaluadas en un único momento en el tiempo y de tipo descriptivo porque se realiza una descripción y caracterización del comportamiento de los estilos de liderazgo y las dimensiones del clima laboral en una institución laboral. Y de tipo correlacional porque se aplicaron pruebas de hipótesis para evaluar posibles correlaciones entre ambas variables o entre las dimensiones que congregan.

Tipo de recolección de la información

Para el levantamiento de la información se emplearon dos instrumentos de diagnóstico, los cuales son descritos a continuación.

❖ Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X (en su versión corta)

Cuestionario empleado para medir los estilos de liderazgo predominantes a partir de la percepción de los trabajadores sobre las estrategias y comportamientos empleados por sus directivos.

Descripción del cuestionario:

- Nombre original: Questionnaire Multifactor Leadership Short (5X)
- Autores: Bernard Bass y Bruce Avolio
- Año de Creación: 2000
- Objetivo: Evaluar el grado de los componentes de MLQ 5X
- Dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, *laissez faire*.
- Ámbito: Organizacional

- Duración: 20 minutos
- Cantidad de ítems: 45
- Escala de respuesta: 1 (Nunca), 2 (Casi nunca), 3 (Casi siempre) y 4 (Siempre)

Se utilizó la forma corta adaptada de 45 ítems. El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, que es el que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas de variables que comprende el MLQ. El modelo mencionado está compuesto por tres dimensiones: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, *Laissez Faire*. Cada una de ellas incluye subvariables que representan estrategias de liderazgo empleadas por los directivos.

Tabla 3. Variables y subvariables cuestionario MLQ 5X

Estilos de Liderazgo	Subvariables	Ítems
Liderazgo transformacional	Influencia Idealizada Atribuida	10,18,21,25
	Influencia Idealizada Conductual	6,14,23,34
	Motivación Inspiracional	9,13,26,36
	Estimulación Intelectual	2,8,30,32
	Consideración Individualizada	15,19,29,31
Liderazgo transaccional	Recompensas Contingentes	1,11,16,35
	Dirección por Excepción Activa	4,22,24,27
	Dirección por Excepción Pasiva	3,12,17,20
Laissez-Faire	Laissez-Faire	5,7,28,33

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Efectos de liderazgo del cuestionario MLQ 5X

Efectos de liderazgo	Ítems
Esfuerzo Extra	39,42,44
Efectividad	37,40,43,45
Satisfacción	38,31

Fuente: elaboración propia

Para la medición de la confiabilidad del cuestionario, se tuvieron en cuenta dos estudios anteriores. El primero de ellos realizado por Fong (2018) con 255 trabajadores de una empresa de *call center* peruana, obteniéndose un coeficiente

de consistencia interna alfa de Cronbach de 0,93, para un nivel de significancia del 0,00. El segundo de ellos realizado por Cabrera (2021) con 100 trabajadores de la sección de producción de una empresa privada ecuatoriana, en cuyo estudio se alcanzó un nivel de confiabilidad muy alto ($\alpha=0.94$).

❖ Cuestionario de clima laboral de Pazmay y Ortiz (2018)

Instrumento diseñado por Pazmay y Ortiz (2018). Estructurado en 27 ítems, con cuatro alternativas de respuesta (4: siempre, 3: casi siempre, 2: rara vez y 1: nunca) en la escala de Likert. Los cuestionarios fueron contestados de forma confidencial y anónima. El instrumento fue validado en una muestra de 282 trabajadores de 17 empresas ecuatorianas productoras de calzado, alcanzando un índice alfa de Cronbach de 0,757 (Pazmay y Ortiz, 2018).

Tabla 5. Dimensiones e ítems del cuestionario de clima laboral de Pazmay y Ortiz (2018)

Dimensiones	Ítems	Cantidad de ítems
Motivación	1,2,3,4,5	5
Comunicación	6,7,8,9,10,11	6
Compensaciones	12,13,14,15,16	5
Liderazgo	17,18,19,20,21	5
Condiciones de trabajo	22,23,24,25,26,27	6

Fuente: elaboración propia

Procesamiento y análisis de la información

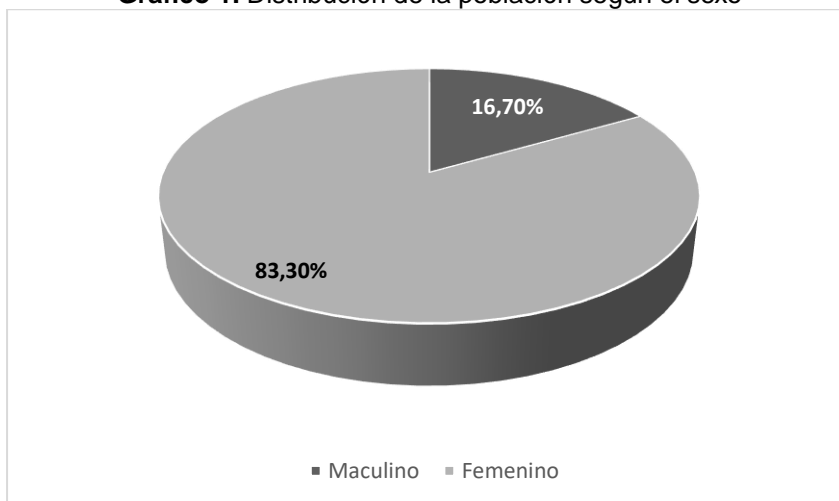
Para el análisis de los datos se utilizaron métodos de procesamiento matemático y estadístico, a partir de los resultados de la investigación empírica. Los datos obtenidos fueron procesados empleando el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS en su versión 24. Las pruebas estadísticas empleadas fueron: análisis de estadígrafos (media, desviación estándar), análisis de frecuencia y porcentajes, y coeficiente de correlación lineal de Pearson.

En la etapa final se realizó un análisis cualitativo de los datos obtenidos. Se propusieron interpretaciones de los resultados basadas en la literatura de referencia.

2.2. Población

La población estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores de la empresa de aluminios “Hércules”, siendo un total de 42 trabajadores. Seguidamente se realiza una caracterización de la población a partir de un grupo de variables sociodemográficas.

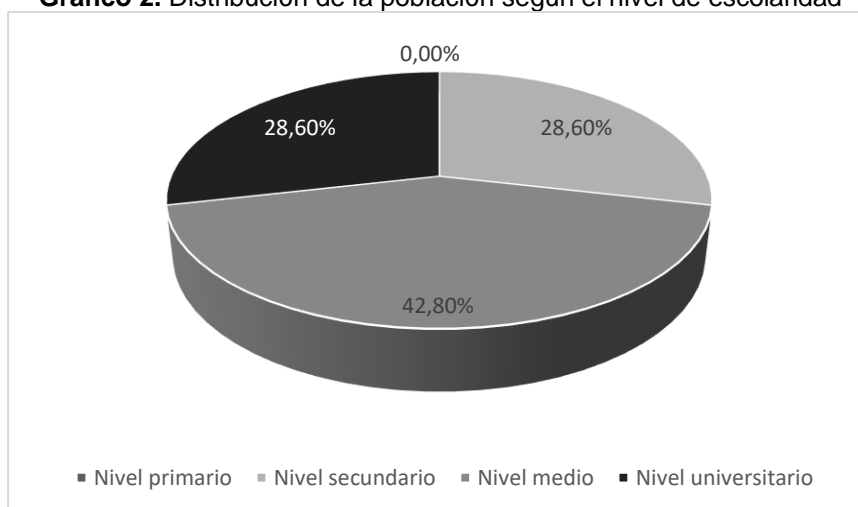
Gráfico 1. Distribución de la población según el sexo



Fuente: elaboración propia

Se observa un predominio de hombres en la muestra, lo cual es representativo de la población, por cuanto la mayoría de los trabajadores de la entidad son del sexo masculino.

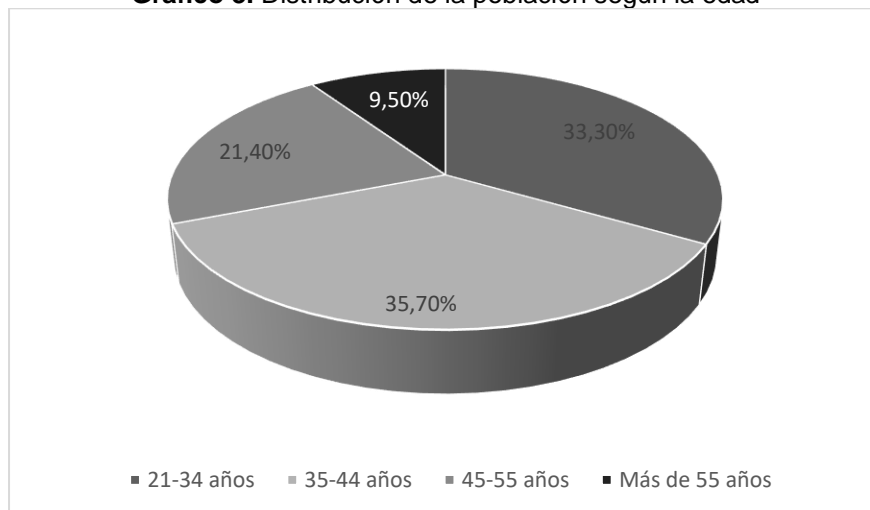
Gráfico 2. Distribución de la población según el nivel de escolaridad



Fuente: elaboración propia

Existe un predominio de trabajadores graduados de nivel medio, específicamente en especialidades técnicas relacionadas con la actividad fundamental del centro.

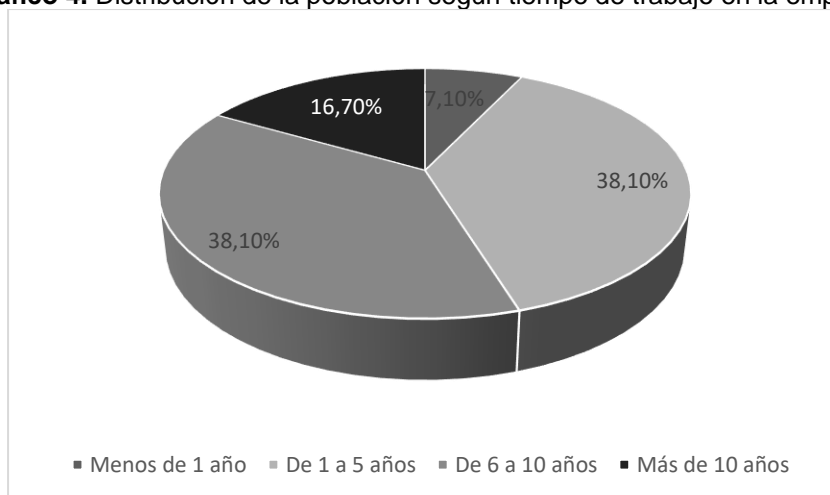
Gráfico 3. Distribución de la población según la edad



Fuente: elaboración propia

Se aprecia una población de trabajadores que tiende a ser joven, encontrándose el 69% en edades comprendidas entre 21 y 44 años. Ello da cuentas de una fuerza de trabajo calificada predominantemente joven.

Gráfico 4. Distribución de la población según tiempo de trabajo en la empresa



Fuente: elaboración propia

Se observa además que el 76,2% de los sujetos encuestados tienen un tiempo de trabajo en la institución entre 1 y 10 años, demostrando la tendencia a la estabilidad que existe en la fuerza de trabajo calificada.

Caracterización de la empresa

“Aluminios Hércules” es una empresa ecuatoriana, fundada en 1991 por Edwin Gallegos Barrera y su esposa Ruth Esquivel Jami. Desde sus inicios se han dedicado a la fabricación artesanal de artículos de aluminio para la cocina doméstica e industrial. Su nombre transmite el significado de dureza y durabilidad de sus productos.

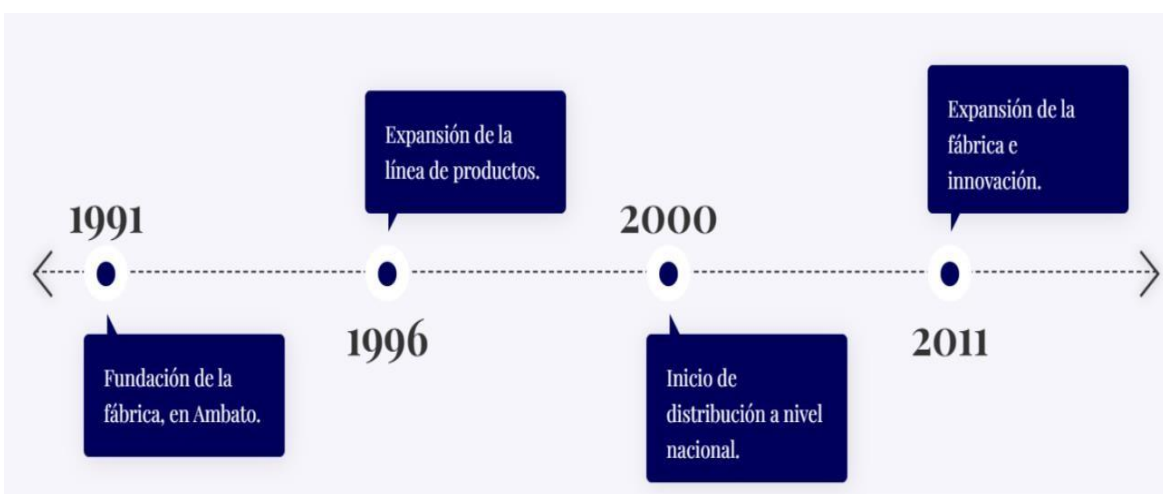
La elevada calidad de sus productos y sus precios competitivos condujeron a la empresa a adquirir cada vez mayor prestigio y posicionamiento en el mercado nacional, convirtiéndose en la actualidad en la fábrica de ollas de aluminio más importante a nivel nacional, contando con tres distribuidores autorizados en varias regiones del país.

Ilustración 1. Logotipo y slogan de la empresa



Fuente: tomado a partir del Manual de imagen corporativa de la empresa de aluminios Hércules

Ilustración 2. Historia de la empresa



Fuente: tomado a partir del Manual de imagen corporativa de la empresa de aluminios Hércules

Misión

Aluminios Hércules, empresa del sector metal-mecánico dedicado a la fabricación de utensilios de cocina en aluminio repujados para uso doméstico, dispone de personal competente comprometido con la calidad y la mejora continua, cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables, para proporcionar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Ilustración 3. Productos confeccionados en la empresa



Fuente: tomado a partir del Manual de imagen corporativa de la empresa de aluminios Hércules

Visión

Ser líder de ventas a nivel nacional de utensilios de cocina en aluminio con tiempos de respuesta cortos a las necesidades de los clientes.

2.3. Etapas de la investigación

Etapa1: El estudio inicia a partir de una necesidad de la organización, acerca de la realización de un diagnóstico de clima laboral y la identificación de los estilos de liderazgo predominantes.

Etapa 2: Se realizó una búsqueda bibliográfica en bases de datos internacionales y regionales. Se identificaron un grupo de investigaciones sobre el tema realizadas en su mayoría en los últimos 10 años, las cuales fueron revisadas para la confección del marco teórico de referencia.

Etapa 3: Se elaboró el diseño metodológico de la investigación, a partir de la definición de los objetivos y las hipótesis de investigación, y se seleccionaron las técnicas e instrumentos de recolección de información.

Etapa 4: Fueron aplicados los cuestionarios seleccionados en la población. La aplicación se realizó con el previo consentimiento informado de cada participante.

Etapa 5: Se realizó la tabulación de la información en una base de datos en SPSS. Se realizaron análisis de estadígrafos, frecuencias y porcentajes, y se aplicaron las pruebas de comprobación de hipótesis.

Etapa 6: Se concluyó la elaboración del informe de investigación, con el análisis de la información estadística, llegándose a conclusiones y proponiéndose recomendaciones principalmente a la institución laboral objeto de estudio.

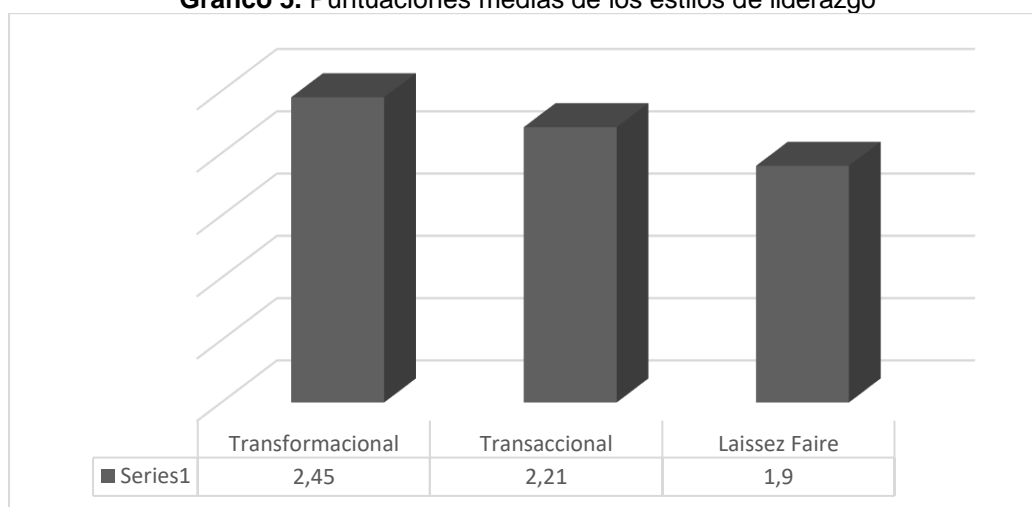
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se analizaron los resultados siguiendo la secuencia de los objetivos planteados en el estudio. Primeramente se realizó un análisis descriptivo del comportamiento de los estilos de liderazgo en la organización y los subtipos asociados a cada uno. En un segundo momento se describieron las puntuaciones medias del clima laboral y las subvariables que comprende. Por último, se presentaron los resultados arrojados por las pruebas de comprobación de hipótesis para la identificación de posibles correlaciones entre las variables del estudio.

3.1. Resultados de los estilos de liderazgo

Seguidamente se presentan los resultados del cuestionario *MLQ 5X* a partir de las puntuaciones medias obtenidas en cada uno de sus ítems y subtipos de liderazgo.

Gráfico 5. Puntuaciones medias de los estilos de liderazgo



Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior es posible identificar el predominio de un estilo de liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, seguido de un estilo de liderazgo transaccional, ambos casos adquieren una puntuación media por encima del valor promedio (2). El estilo Laissez Faire es percibido en menor medida, al adquirir una puntuación media por debajo del índice promedio.

Al realizar un análisis más detallado por cada una de las estrategias empleadas en cada estilo de liderazgo, fue posible identificar algunas más comunes y otras menos comunes entre la membresía.

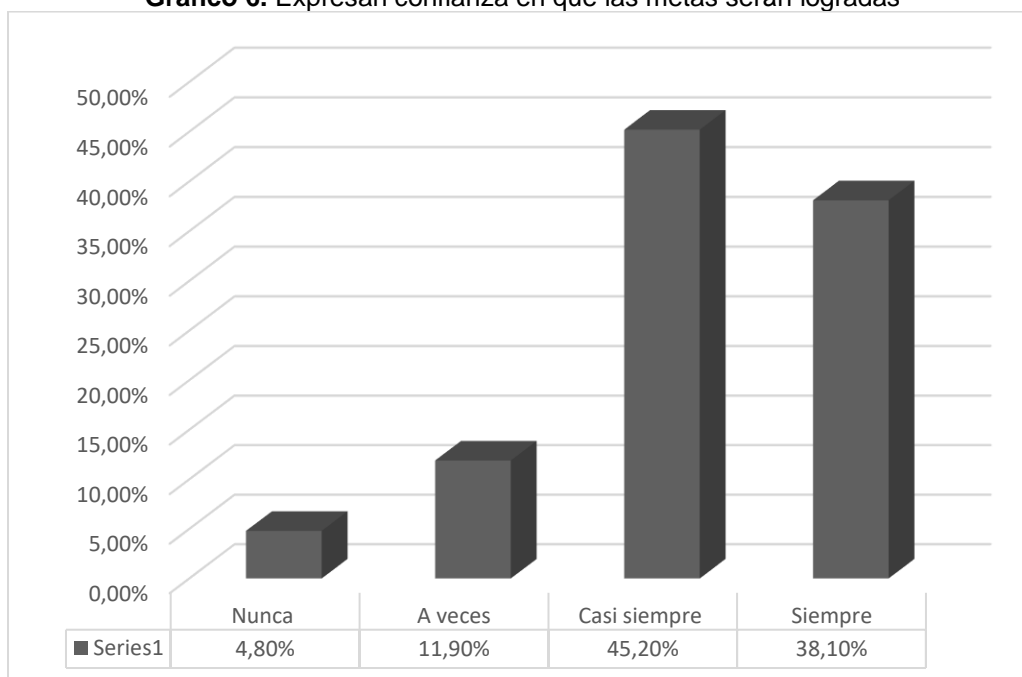
Tabla 6. Puntuaciones medias de las subvariables de la categoría “Liderazgo transformacional” y los ítems correspondientes

Subvariables (ítems)	Media
Influencia idealizada atribuida	2,30
21. Actúan de tal manera que hacen que los demás tengan respeto por nosotros	2,76
25. Demuestran un sentido de poder y confianza	2,71
10. Infunden orgullo en otros por estar asociados con nosotros	1,79
18. Abandonan los intereses personales por el bien del grupo	1,93
Influencia idealizada conductual	2,52
34. Enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión	2,88
14. Resaltan la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	2,81
23. Consideran las consecuencias de las decisiones morales y éticas	2,40
6. Hablan acerca de sus valores y creencias más importantes	1,98
Motivación inspiracional	2,89
36. Expresan confianza en que las metas serán logradas	3,12
26. Expresan clara y convincentemente su visión de futuro	3,10
13. Hablan con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr	2,86
9. Hablan con optimismo acerca del futuro	2,48
Estimulación Intelectual	2,19
8. Buscan puntos de vista diferentes al solucionar problemas	2,40
30. Hacen que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos	2,40
32. Sugieren nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	2,19
2. Revisan críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	1,79
Consideración Individualizada	2,36
29. Consideran a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí	2,69
15. Dedican tiempo a enseñar y entrenar	2,50
31. Ayudan a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	2,38
19. Tratan a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo	1,88

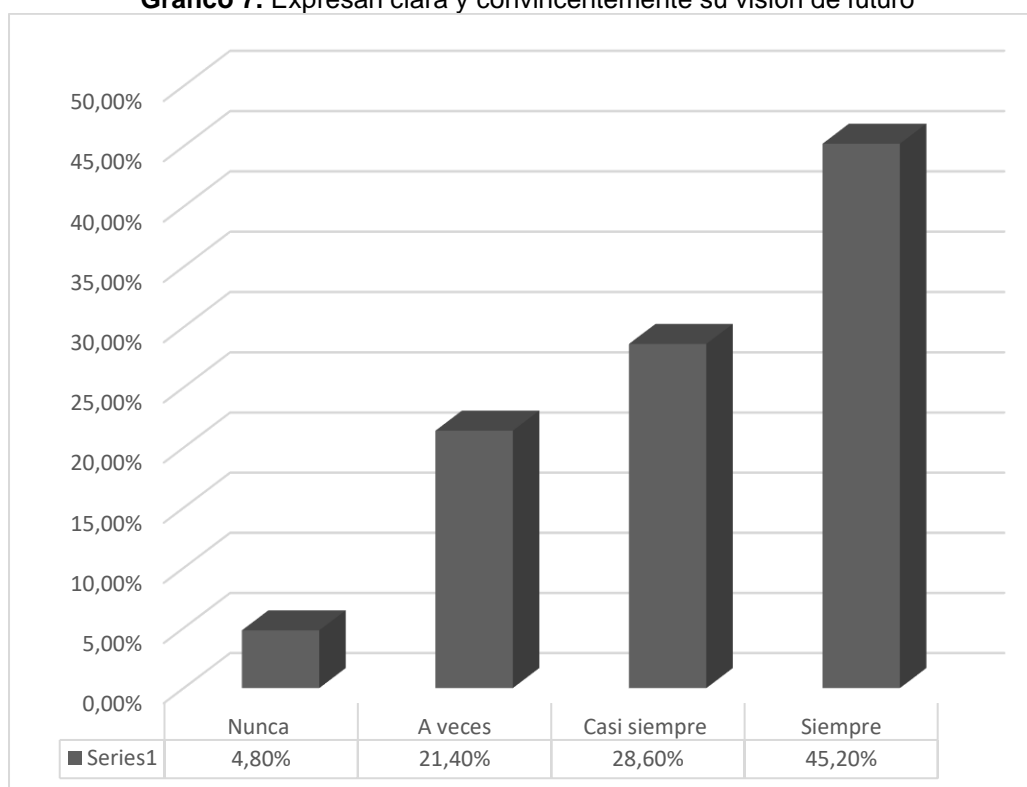
Fuente: elaboración propia

La tabla anterior refleja cómo todos los valores asociados a los subtipos del liderazgo transformacional adquieren un valor por encima del índice promedio (2), destacándose la motivación inspiracional (2,89) como una de las estrategias de liderazgo transformacional más empleadas en la organización evaluada.

Vale mencionar que existen dentro de cada estrategia de liderazgo, algunos comportamientos que adquieren una mayor representatividad entre los directivos de la organización, tales como: la expresión de confianza en el logro de las metas (3,12), y la expresión clara y convincente sobre su visión de futuro (3,10). Ello está dado por la frecuencia en que estas estrategias son identificadas por los sujetos evaluados.

Gráfico 6. Expresan confianza en que las metas serán logradas

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Expresan clara y convincentemente su visión de futuro

Fuente: elaboración propia

En los gráficos anteriores se puede apreciar cómo el 83,3% de los sujetos manifiesta que sus superiores expresan confianza sobre el logro de las metas, y el 73,8% refiere que los líderes de la organización expresan con claridad y de modo

convinciente su visión de futuro.

Otros comportamientos asociados a un liderazgo transformacional empleados con mayor frecuencia entre los directivos, son: enfatizar en la importancia de un sentido colectivo para lograr la misión (2,88), hablar con entusiasmo acerca de los objetivos (2,86), resaltar la importancia de tener un fuerte sentido de propósito (2,81), actuar de manera que todos sientan respeto (2,76), demostrar un sentido de poder y confianza (2,71).

Tabla 7. Puntuaciones medias de las subvariables de la categoría "Liderazgo transaccional" y los ítems correspondientes

Subvariables (ítems)	Media
Recompensas contingentes	2,42
1. Ayudan a los demás siempre, que se esfuercen	2,26
11. Se refieren en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño	2,40
16. Dejan en claro lo que se puede esperar y recibir cuando se logran las metas de desempeño	2,55
35. Expresan satisfacción cuando los demás logran expectativas	2,48
Dirección por Excepción Activa	2,27
4. Enfocan su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas	2,21
22. Se concentran plenamente en tratar errores, quejas y fallas	2,33
24. Llevan cuenta de todos los errores	2,26
27. Dirigen su atención hacia el incumplimiento de normas	2,29
Dirección por Excepción Pasiva	1,94
3. No interfieren hasta que los problemas, se tornan serios	2,10
12. Esperan a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas	1,48
17. Demuestran que son fieles creyentes de que "si no está dañado, no lo arregle"	2,05
20. Demuestran que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas	2,14

Fuente: elaboración propia

Respecto del estilo de liderazgo transaccional, se emplea mayormente la estrategia de recompensas contingentes (2,42); sin embargo, la dirección por excepción pasiva es una estrategia poco empleada por los directivos del centro (1,94).

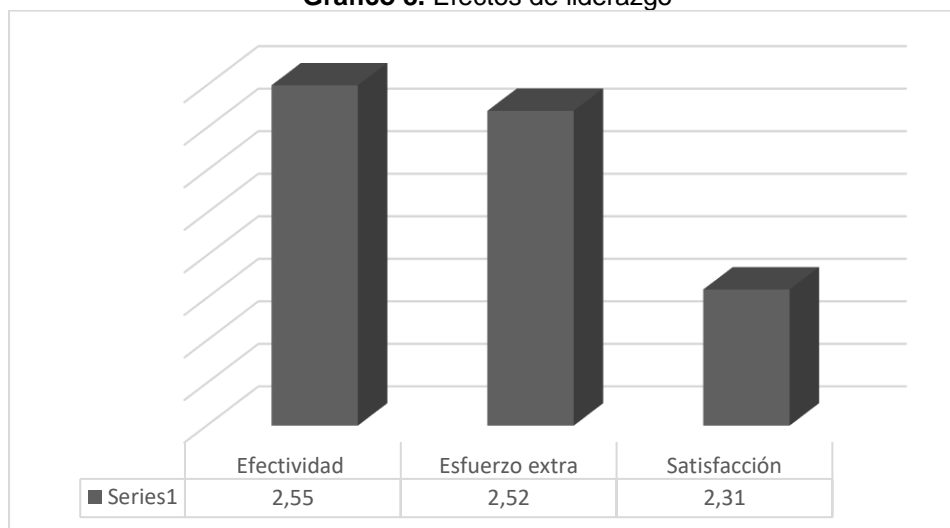
En el primer caso, se destacan comportamientos como: dejar claro lo que se puede recibir cuando se logran las metas de desempeño (2,55), expresar satisfacción cuando los trabajadores cumplen con las expectativas de desempeño (2,48), y referirse en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño (2,40).

Tabla 8. Puntuaciones medias de los ítems de la categoría “Laissez Faire”

Ítems	Media
	1,9
5. Evitan involucrarse cuando surgen asuntos importantes	1,83
7. Están ausentes cuando surgen problemas importantes	1,86
28. Evitan tomar decisiones	1,79
33. Tardan en responder a preguntas urgentes	2,12

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las estrategias asociadas a un estilo *Laissez Fare*, vemos como en su totalidad son identificadas con baja frecuencia en la organización, no siendo necesario ahondar sobre las mismas.

Gráfico 8. Efectos de liderazgo

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los efectos del liderazgo, es posible identificar el predominio de la efectividad y el esfuerzo extra. En la tabla 11 se profundiza en detalle en ambos aspectos.

Tabla 9. Puntuaciones medias de los efectos de liderazgo

Efectos de liderazgo	Media
Esfuerzo extra	2,52
42. Elevan los deseos de los demás de tener éxito	2,88
40. Son eficientes para representar a nuestro grupo delante de las autoridades más altas	2,55
39. Hacen que los demás hagan más de lo que se espera que hagan	2,14
Efectividad	2,55
43. Son eficientes en lograr los requisitos organizacionales	2,64
37. Son eficaces en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo	2,55
40. Son eficientes para representar a nuestro grupo delante de las autoridades más altas	2,55
45. Encabezan un grupo eficiente	2,45
Satisfacción	2,31
31. Ayudan a que los demás desarrollen sus puntos fuertes	2,38
38. Utilizan satisfactorios métodos de liderazgo	2,24

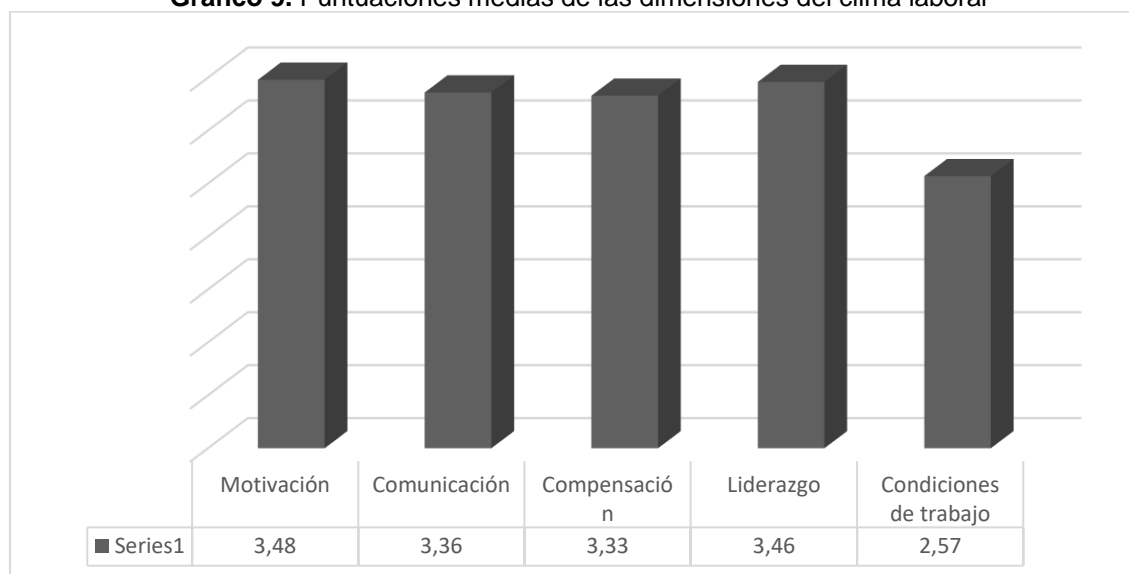
Fuente: elaboración propia

Los comportamientos que tienen una marcada influencia en el predominio de la efectividad y el esfuerzo extra son: elevar el deseo de los trabajadores por el éxito (2,88), la eficiencia en el logro de los requisitos organizacionales (2,64), la eficiencia para representar al grupo ante las autoridades más altas (2,55), así como la eficacia al satisfacer las necesidades de los trabajadores relacionadas con el trabajo (2,55).

3.2. Resultados del clima laboral

Seguidamente se analizan las puntuaciones medias de las dimensiones del clima laboral y cada uno de sus ítems, en aras de identificar fortalezas y debilidades de su gestión actual en la organización.

El gráfico 9 ilustra las puntuaciones medias que alcanzan cada una de las dimensiones evaluadas.

Gráfico 9. Puntuaciones medias de las dimensiones del clima laboral

Fuente: elaboración propia

Se aprecia un comportamiento equilibrado con tendencia a lo positivo en casi todas las dimensiones evaluadas, excepto en la dimensión “condiciones de trabajo”. Esta última puntúa por debajo del valor promedio (3) denotando la existencia de marcadas fuentes de insatisfacción en este ámbito.

Para la identificación de elementos de fortaleza, se tomaron las puntuaciones por encima de 3,5 en cada uno de los ítems de las subvariables evaluadas. Para la identificación de debilidades se tomaron las puntuaciones por debajo de 2,5.

Tabla 10. Subvariable “Motivación”

	Media
Realiza su tarea con agrado	3,61
Se siente motivado por asistir diariamente al trabajo	3,59
Los mejores momentos los pasa en su trabajo	3,45
Se siente valorado por los trabajos bien hechos	3,36
El trabajo que realiza es gratificante para usted	3,35

Fuente: elaboración propia

En esta dimensión los principales elementos de fortaleza están asociados a la existencia de un sentimiento común de satisfacción por el trabajo realizado entre los empleados, donde se destacan la realización de la tarea con agrado (3,61) y la existencia de una elevada motivación por asistir diariamente al centro de trabajo (3,59).

Tabla 11. Subvariables “Comunicación”

	Media
Se comunica adecuadamente con su jefe	3,50
Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo	3,50
Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa	3,33
Recibe toda la información para realizar su trabajo	3,36
Su jefe conoce sus problemas	3,26
En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias	3,23

Fuente: elaboración propia

En esta subvariable los principales elementos de fortaleza tienen que ver con la calidad de la comunicación tanto con los directivos, como con los iguales. En este sentido se destacan la existencia de una comunicación adecuada con el jefe (3,50) y la existencia de una comunicación adecuada con sus compañeros de trabajo (3,50).

Tabla 12. Subvariables “Compensaciones”

	Media
Es reconocido su aporte cuando se logran las metas	3,57
Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe	3,45
Considera que sus ingresos son justos y equitativos	3,31
Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo	3,26
El salario le permite satisfacer sus necesidades	3,04

Fuente: elaboración propia

Con respecto a esta dimensión, los trabajadores identifican como fortaleza el reconocimiento a su aporte cuando logran las metas grupales y organizacionales (3,57), independientemente de los incentivos materiales y salariales.

Tabla 13. Subvariables “Liderazgo”

	Media
Las órdenes que recibe son factibles de cumplir	3,60
Sus superiores mantienen una buena relación con usted	3,50
Le dan a conocer los reglamentos de la organización	3,40
La empresa le brinda oportunidades para capacitarse	3,31
Cuando tiene problemas recibe el apoyo de la empresa	3,48

Fuente: elaboración propia

En la dimensión Liderazgo se visualizan elementos de fortaleza: las órdenes que recibe son factibles de cumplir (3,60) y los superiores mantienen una buena relación con usted (3,50). Ambas relacionadas con la clarificación que los directivos hacen del rol, las tareas y responsabilidades de los trabajadores, así como la calidad de las relaciones que mantienen con sus subordinados.

Tabla 14. Subvariables “Condiciones de trabajo”

	Media
Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo	3,76
Es adecuada la temperatura e iluminación de su lugar de trabajo	2,83
Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo	2,76
Le causa estrés su trabajo	2,76
Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa	1,80
Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas	1,47

Fuente: elaboración propia

Esta constituye la dimensión más afectada, debido a que casi todos sus ítems puntúan por debajo del valor promedio. En este sentido se destacan la existencia de riesgos físicos y ergonómicos como una inadecuada iluminación en el lugar de trabajo (2,83), la exposición a ruido y productos químicos (1,80), y el manejo de equipos y herramientas sin los debidos medios de protección personal, potenciando la ocurrencia de accidentes de trabajo (1,47).

La exposición a estos tipos de riesgos ha conducido a la aparición de enfermedades profesionales (2,76) y estrés laboral (2,76). Es importante destacar que las dimensiones del área de trabajo es el único aspecto de las condiciones de trabajo percibido de manera favorable en la organización.

3.3. Análisis inferencial

Para la comprobación de hipótesis, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, atendiendo a que la totalidad de las variables del estudio fueron tomadas en una escala cuantitativa.

Tabla 15. Resultados de la prueba de correlación entre el clima laboral y los estilos de liderazgo

		LTF	LTS	LF	CO	
Correlación de Spearman	CLIMA LABORAL	Coefficiente de correlación	,341*	,374*	,147	1,000
		Sig. (bilateral)	,027	,015	,353	.
		N	42	42	42	42

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

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 15, los resultados refieren que existen correlaciones positivas significativas y altas entre algunos estilos de liderazgo, tales como el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, y correlaciones significativas moderadas entre estos estilos y el clima laboral (0,341 y 0,374).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Fuente: elaboración propia

En la tabla 16, se observan correlaciones significativas moderadas entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, con la dimensión condiciones de trabajo (0,459 y 0,391).

Tabla 17. Resultados de la prueba de correlación entre el clima laboral y los subvariables de cada estilo de liderazgo

		Influencia Idealizada Atribuida	Influencia Idealizada Conductual	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Recompensas Contingentes	Dirección Excepción Activa	por Dirección Excepción Pasiva
CLIMA LABORAL	Coficiente de correlación	,065	,386**	,331*	,273*	,299*	,316*	,327*	,219
	Sig. (unilateral)	,340	,006	,016	,040	,027	,021	,017	,081
	N	42	42	42	42	42	42	42	42

Fuente: elaboración propia

Según los resultados referidos en la tabla 17 casi todas las subvariables de liderazgo obtienen correlaciones moderadas significativas.

Tabla 18. Resultados de la prueba de correlación entre las subvariables del clima laboral y los estilos de liderazgo

			MOTIVA CIÓN	COMUNI CACIÓN	COMPEN SACIÓN	LIDERAZGO	CT
Correlación Spearman	deInfluencia Idealizada Atribuida	Coeficiente de correlación	-,154	-,056	-,118	,021	,298
		Sig. (bilateral)	,331	,724	,457	,893	,055
		N	42	42	42	42	42
	Influencia Idealizada Conductual	Coeficiente de correlación	,004	,225	,091	,215	,318*
		Sig. (bilateral)	,981	,152	,566	,172	,040
		N	42	42	42	42	42
	Motivación Inspiracional	Coeficiente de correlación	-,040	,086	,129	,247	,360*
		Sig. (bilateral)	,803	,588	,415	,114	,019
		N	42	42	42	42	42
	Estimulación Intelectual	Coeficiente de correlación	,136	-,094	-,012	,122	,335*
		Sig. (bilateral)	,389	,553	,938	,442	,030
		N	42	42	42	42	42
	Consideración Individualizada	Coeficiente de correlación	,095	,066	,047	,074	,352*
		Sig. (bilateral)	,548	,676	,769	,640	,022
		N	42	42	42	42	42
	Recompensas Contingentes	Coeficiente de correlación	,093	,099	,177	,112	,238
		Sig. (bilateral)	,558	,534	,262	,482	,128
		N	42	42	42	42	42
	Dirección por Excepción Activa	Coeficiente de correlación	,076	,160	-,094	,188	,419**
		Sig. (bilateral)	,632	,313	,555	,234	,006
		N	42	42	42	42	42
	Dirección por Excepción Pasiva	Coeficiente de correlación	,063	,040	,087	,004	,241
		Sig. (bilateral)	,690	,801	,584	,978	,124
		N	42	42	42	42	42

Fuente: elaboración propia

Cuando se contrastan cada una de las dimensiones del clima laboral con los estilos de liderazgo, es posible encontrar varias correlaciones moderadas significativas y muy significativa entre la dimensión condiciones de trabajo y algunos estilos de liderazgo.

En este sentido se obtuvieron correlaciones significativas entre:

- Condiciones de trabajo y motivación inspiracional (0,360*). Esta subvariable de liderazgo transformacional está relacionada con la capacidad del líder para comunicar la visión, al igual que entusiasmar al equipo y generarle la confianza suficiente para alcanzar la meta propuesta, con una explicación clara de los objetivos. El valor de la correlación indica que a medida que el líder motiva a los colaboradores, existe una tendencia a percibir en mejor medida las condiciones de trabajo.
- Condiciones de trabajo y estimulación intelectual (0,335*). La tendencia del líder a hacer que sus seguidores aborden los problemas de un modo diferente y que piensen de manera creativa e innovadora guarda relación con una mejora en las condiciones de trabajo.
- Condiciones de trabajo y consideración individualizada (0,352*). A medida que el líder presta atención a las necesidades personales y laborales de los colaboradores, y se abre a escuchar y dar solución a sus quejas, se incrementan las posibilidades que tienen los trabajadores de trabajar en un entorno de trabajo saludable, más protegido de la exposición a riesgos físicos, químicos, ergonómicos y psicosociales, pues en todo momento se intenta proteger al trabajador, creando el mayor ajuste entre la persona y su puesto de trabajo.
- Condiciones de trabajo y dirección por excepción activa (0,419**). En este sentido, la aplicación de un control sistemático sobre los colaboradores para la prevención de errores o desviaciones durante la ejecución de su trabajo y el incumplimiento de las normas de operación establecidas, minimiza los comportamientos inseguros en el trabajo y previene la ocurrencia de accidentes laborales.

CONCLUSIONES

- Entre los principales enfoques teórico-metodológicos para el estudio del liderazgo y el clima organizacional, se han destacado la teoría de los rasgos, las teorías del comportamiento, la teoría contingente o situacional y la teoría integral. Existen numerosos antecedentes investigativos que sustentan la relación entre ambas variables, tanto en el contexto internacional como nacional. En todas quedó demostrado que las prácticas de liderazgo constituyen el recurso más importante para la mejora de la calidad del clima organizacional.
- Los estilos de liderazgo preponderantes en la organización son el transformacional y el transaccional, se destacan subvariables como la motivación inspiracional, la influencia idealizada conductual, la consideración individualizada y las recompensas contingentes. Por el otro lado, los estilos menos presentes son la dirección por excepción pasiva y el liderazgo *Laissez Faire*. Entre los estilos más valorados de los directivos se encuentran la expresión de confianza en el logro de metas y la visión de futuro.
- En lo que se refiere al clima laboral, se percibe una tendencia positiva en la mayoría de las dimensiones, excepto en las condiciones de trabajo. Los aspectos más satisfactorios incluyen la motivación, la comunicación efectiva, el reconocimiento laboral, las buenas relaciones laborales y la claridad en los roles. No obstante, las condiciones laborales inadecuadas, como mala iluminación, exposición al ruido y falta de equipos de protección, causan insatisfacción, riesgos de accidentes, enfermedades profesionales y estrés laboral.
- Se encontraron correlaciones moderadas significativas entre las condiciones de trabajo y algunas subvariables de liderazgo como: la motivación inspiracional (0,369*), la estimulación intelectual (0,335*), la consideración individualizada (0,352*) y la dirección por excepción activa

(0,419**).

RECOMENDACIONES

- Retroalimentar a la dirección de la empresa sobre los resultados de este estudio.
- Diseñar un plan de medidas para mejorar las condiciones de trabajo desfavorables, incluyendo la actualización del plan de prevención de riesgos laborales de la empresa.
- Desarrollar un programa de intervenciones con directivos para la concientización sobre la importancia de cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo para la ejecución de las labores planificadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural, Revista de Temas de Coyuntura y Perspectivas*, 5(4): 89-96. Recuperado de: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A10%3A24084522/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A147990872&crl=c>
- Antequera, R., Ramírez, R., Santamaria, M., Cano, D. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de difusión científica*, 4(6). Recuperado de: <https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
- Arroyo, L. (2023). *Elementos convergentes y divergentes de los diagnósticos organizacionales aplicados al DANE*. Una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Burgos, J. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas. *Cienciometría Revista interdisciplinaria de humanidades, educación, ciencia y tecnología*, 8(3). Recuperado de: <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.814>
- Cabrera, M. (2021). *El liderazgo y su percepción en la empresa FARIS de Ecuador: plan de mejora*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Calderón, D. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”. *Revista Killkana Sociales*, 7(1):53 – 70. Recuperado de: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v7i1.1057>
- Calderón, D., Alaniz, G., Rojo, M. (2024). Estilos de Liderazgo de Daniel Goleman. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 11(21). Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/11823>

- Castro, F., Balbontín, R., Bivort, P., Castro, J. (2023). Configuración de liderazgo exitoso en un establecimiento educacional chileno. *Praxis educativa*, 28(2): 1 – 18. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2024-280215>
- Cernas, D., Mercado, P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 30(3). Recuperado de: <https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Concepción, F., Gómez, M., Giraldo, M., Zavaleta, Y. (2024). *Estilos de Liderazgo e inteligencia emocional moderados por los grupos generacionales del líder y el empleado*. Universidad ESAN. Lima, Perú.
- Contreras, A. (2024). *Influencia del liderazgo situacional en el desempeño comercial en colaboradores del área de ventas de una empresa de consumo masivo*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: <http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/20640>
- Contreras (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012168052010000200002&script=sci_arttext
- Cortez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE*, 14(27):e556. Recuperado de: <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>

- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5):663-677. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>
- De la Cruz, L. (2022). Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Horizontes*, 6(22):13-19. Recuperado de: <https://repositorio.cidecuador.org/handle/123456789/1130>
- Del Canto, E., Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Rev. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*, 141: 25-34. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/12479/11722>
- Del Rocío, A., Alvarado, W., Castro, N., Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 6(1). Recuperado de: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Dueñas, E., Cabot, D., Rodríguez, Y., Cepero, S. (2022). Diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en una instalación hotelera. *Retos Turísticos*, 21(1): e-4029. Recuperado de: <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/23>
- Esquivel, J., Martínez, G., Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista ciencias de la documentación*, 6(2):66-77. Recuperado de: <https://bkp.cienciasdeladocumentacion.cl/gallery/ART%204%20VOL6JULDIC2020.pdf>
- Farías, S. (2022). *Liderazgo autocrático y ambiente laboral en una empresa de ventas y servicio técnico de equipos de laboratorio, Lima, 2022*. Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93925>

- Flores, C., Ortiz, A. (2024). Identificación del estilo de liderazgo mediante la aplicación del Test del Grid Gerencial. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas & Research*, 6(2):130-141.
- Flores-Tapia, C., Ortiz, A. (2023). Competencias para el liderazgo en empresas industriales. Caso Curtiduría Tungurahua. *Veritas y Research*, 5(2), 111-120. Recuperado de: [http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path\[\]=128](http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path[]=128)
- Fong, M. (2018). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en una empresa de call center, Lima Metropolitana*. Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30399>
- Geraldo, L., Mera, A., Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes universitarios*, 10(4):41-52. Recuperado de: <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, J. (2021). Los estilos de dirección: su impacto en la naturaleza de la comunicación dirigente-grupo y la satisfacción con el trabajo. *Alternativas cubanas en Psicología*, 12(34):66-78.
- González, J., Ramírez, R., Terán, N., Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(1). Recuperado de: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- González, Y., Manzano, O., Torres, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14): 64–72. Recuperado de: <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Guillén, C., Coronel, Z. (2024). *Calidad de vida laboral y clima organizacional del personal de enfermería de un hospital policial de Lima, 2024*. Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú.

- Hernández, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitás*, 2(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.46450/revistafidelitas.v2i1.31>
- Hernández, T., Duana, D., Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2):e2252. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-47-02-e2252.pdf>
- Iglesias, A., Torres, J., Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6). Recuperado de: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>
- Lesano, S. (2023). *Plan de mejora del clima laboral en la cooperativa de transportes y turismo Baños*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador.
- Limo, M., Quispe, R. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios. *SCIENDO*, 26(3): 255-258. Recuperado de: <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5417/5644>
- Macías, E., Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94): 548-567. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Olivera, Y., Leyva, L., Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Rev. Científica de la UCSA*, 8(2). Recuperado de: <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Olvera, E., Pedroni, F., Almeyda, E. (2020). Liderazgo de equipos a partir de un análisis de temperamentos y el Grid Gerencial. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, 5. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/05/grid-gerencial.html>

- Pando, T., Cangalaya, L., Herrera, Z., Cabrejos, R. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de ciencias sociales*, 28(5): 234-245. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471687>
- Parra, M., Rocha, G., Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2): 217-227. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927660>
- Pazmay, S., Ortiz, A. (2018). Clima Organizacional en las Industrias ecuatorianas de calzado. *Cuad. Latam. de Admón*, 14(26): 39-50. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/335154546_Clima_Organizacional_en_las_Industrias_ecuatorianas_de_calzado
- Pérez, R. (2022). Cultura Organizacional y Liderazgo: caso oriental y occidental. *Revista Proyecciones*, 16:34-44. Recuperado de: <https://doi.org/10.24215/26185474e020>
- Pía, M. (2022). *Diagnóstico e Intervención del Clima Laboral del Departamento de Enfermería, del Hospital Justo José de Urquiza, Entre Ríos, Argentina, durante el período junio a octubre de 2022*. Universidad Nacional de Rosario, Uruguay.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.
- Portilla, S., Fabrizio, R., Romani, U., Rivera, J. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Revista Chakiñan*, 20:16-24. Recuperado de: <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>

- Portilla, G. (2022). *Influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de una empresa de servicios funerarios en la ciudad de Quito en el período entre octubre y noviembre 2022*. Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador.
- Ramírez, Y. (2023). Liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los profesionales de la salud del instituto de salud, Lima 2022. Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/108385>
- Rojas, M., Rosas, E., Xequé, A., García, I., Padrón, N. (2023). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *Sanus*, 7(1):22-31. Recuperado de: <https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.296>
- Sandoval, A., Encinas, A., Gutiérrez, Y., Vera, J. (2021). Liderazgo directivo. Su relación con apoyo institucional y eficacia colectiva ante situaciones de conflicto. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 10(7): 69-84. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9419481>
- Serrano, B., Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11):117-124. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-delliderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>
- Simbron, S., Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciometría*, 6(1):15-22. Recuperado de: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/295>
- Sumba, R., Moreno, P., Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1):234-261. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>

- Tirado, M., Heredia, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85): 21-30. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S199086442022000200246&script=sci_arttext&tlng=en
- Uchofen, G. (2023). *Clima laboral, basado en la teoría de Litwin y Stringer, en los colaboradores administrativos de la Universidad San Martín de Porres filial norte, Pimentel, marzo 2019*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/6421>
- Villarreal y Quiroz (2024). Estudio de los estilos de liderazgo en directores de educación básica. *Vectores educativos*, 4(1): 16-30. Recuperado de: <https://vectoreseducativos.uanl.mx/index.php/revista/article/view/34>
- Yangali, J., Torres, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878931>
- Zeta, A., Benítez, C., Jiménez, R., Abanto, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado*, 16(76): 113-122. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n76/1990-8644-rc-16-76-113.pdf>
- Zambrano, M., Beltrón, R. (2024). Clima organizacional. Desempeño laboral en departamento de áreas verdes de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 8(1): 54-63. Recuperado de: https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RFCFP/article/view/06_V8N12024_MZMyRBC

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MLQ (5X) VERSIÓN CORTA (BERNARD BASS Y BRUCE AVOLIO)

Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre 0 1 2 3 4

1. Ayudan a los demás siempre que, se esfuercen Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

2. Revisan críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

3. No interfieren hasta que los problemas, se tornan serios Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

4. Enfocan su atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de las normas fijas

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre
() () () ()

5. Evitan involucrarse cuando surgen asuntos importantes Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

6. Hablan acerca de sus valores y creencias más importantes Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

7. Están ausentes cuando surgen problemas importantes Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

8. Buscan puntos de vista diferentes al solucionar problemas Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

9. Hablan con optimismo acerca del futuro Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

10. Infunden orgullo en otros por estar asociados con nosotros Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

11. Se refieren en términos específicos al determinar quién es responsable de haber logrado las metas de desempeño

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

12. Esperan a que las cosas salgan mal antes de tomar medidas Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

13. Hablan con entusiasmo acerca de lo que se debe lograr Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

14. Resaltan la importancia de tener un fuerte sentido de propósito Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

15. Dedicar tiempo a enseñar y entrenar Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

16. Dejan en claro lo que se puede esperar recibir cuando, se logran las metas de desempeño Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () () 100

17. Demuestran que son fieles creyentes de que "si no está dañado, no lo arregle."

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

18. Abandonan los intereses personales por el bien del grupo Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

19. Tratan a los demás como individuos, en vez de como si fueran sólo un miembro del grupo.

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

20. Demuestran que los problemas deben convertirse en crónicos antes de tomar medidas Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

21. Actúan de tal manera que hacen que los demás tengan respeto por nosotros Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

22. Se concentran plenamente en tratar errores, quejas y fallas Nunca Casi nunca
A veces Casi siempre

() () () ()

23. Consideran las consecuencias de las decisiones morales y éticas Nunca Casi
nunca A veces Casi siempre

() () () ()

24. Llevan cuenta de todos los errores

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

25. Demuestran un sentido de poder y confianza Nunca Casi nunca A veces Casi
siempre

() () () ()

26. Expresan clara y convincentemente su visión de futuro Nunca Casi nunca A
veces Casi siempre

() () () ()

27. Dirigen su atención hacia el incumplimiento de normas Nunca Casi nunca A
veces Casi siempre

() () () ()

28. Evitan tomar decisiones

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

29. Consideran a cada individuo como personas que tienen diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones entre sí

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

30. Hacen que los demás vean los problemas desde diferentes ángulos Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

31. Ayudan a que los demás desarrollen sus puntos fuertes Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

32. Sugieren nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

33. Tardan en responder a preguntas urgentes Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

34. Enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de lograr una misión Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

35. Expresan satisfacción cuando los demás logran expectativas Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

36. Expresan confianza en que las metas serán logradas Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

37. Son eficaces en satisfacer las necesidades de los demás relacionadas con el trabajo.

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

38. Utilizan satisfactorios métodos de liderazgo Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

39. Hacen que los demás hagan más de lo que se espera que hagan Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

40. Son eficientes para representar a nuestro grupo delante de las autoridades más altas.

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre () () () ()

41. Trabajan con los demás de manera satisfactoria Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

42. Elevan los deseos de los demás de tener éxito Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

43. Son eficientes en lograr los requisitos organizacionales Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

44. Aumentan la disposición de los demás de esforzarse Nunca Casi nunca A veces Casi siempre

() () () ()

45. Encabezan un grupo eficiente

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre ()

ANEXO 2. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Factores	Siempre	Casi	Rara	Nunca
	siempre		vez	
Motivación				
1 ¿Realiza su tarea con agrado?				
2 ¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
3 ¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?				
4 ¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?				
5 ¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?				
Comunicación				
6 ¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				
7 ¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
8 ¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?				
9 ¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				
10 ¿Su jefe conoce sobre sus problemas?				
11 ¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				
Compensaciones				
12 ¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				
13 ¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?				
14 ¿Considera que sus ingresos son justos y				

equitativos?

15 ¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?

16 ¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?

Liderazgo

17 ¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?

18 ¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?

19 ¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?

20 ¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?

21 ¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?

Condiciones de trabajo

22 ¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?

23 ¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?

24 ¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?

25 ¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?

26 ¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?

27 ¿Le causa estrés su trabajo?