

Resultados del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en empresa de papel y cartón en Guatemala en el 2022

Results of the transformational leadership style on the organizational climate in a paper and cardboard company in Guatemala in 2022

Andrés Solís Segura¹ 

RESUMEN

En este estudio de corte cuantitativo correlacional, se buscó analizar el impacto del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional, para conocer como este tipo de liderazgo es valorado por las personas trabajadoras de acuerdo con el tiempo de antigüedad. La muestra estuvo compuesta por $n = 315$ personas, con una antigüedad mínima de 3 meses, de 26 áreas de trabajo. Se utilizó un instrumento confiable y validado para la recolección de datos. Los resultados evidenciaron una evaluación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ($p = 0.001$; $R = 0.686^{***}$), lo que indica que ambas variables tienden a incrementarse conjuntamente. Es decir, de cada 10 acciones identificadas como transformacionales, 7 u 8 se asociaron con un clima organizacional favorable. Además, se observó una diferencia notable en la rigidez con la que se evalúa el clima organizacional entre el personal con mayor antigüedad y quienes tienen menos tiempo trabajando en la empresa. En conclusión, estas diferencias sugieren que la percepción del liderazgo transformacional y su impacto en el clima organizacional pueden estar influenciadas por la experiencia acumulada dentro.

Palabras claves. liderazgo transformacional, clima organizacional, personal, liderazgo organizacional y empresa privada.

ABSTRACT

In this quantitative correlational study, we sought to analyze the impact of the transformational leadership style on the organizational climate, to find out how this type of leadership is valued by employees according to their length of service. The sample consisted of $n = 315$ people, with a minimum length of service of 3 months, from 26 work areas. A reliable and validated instrument was used to collect data. The results showed a positive and significant evaluation between transformational leadership and the organizational climate ($p = 0.001$; $R = 0.686^{***}$), which indicates that both variables tend to increase together. That is, out of every 10 actions identified as transformational, 7 or 8 were associated with a favorable organizational climate. In

¹ Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Correo electrónico: solisandres@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5804-6733>

DOI: <https://doi.org/10.15517/wl.v20i1.63530>

Recepción: 7/1/2024 Aceptación: 29/12/2024

addition, a notable difference was observed in the rigidity with which the organizational climate is evaluated between personnel with more seniority and those with less time working in the company. In conclusion, these differences suggest that the perception of transformational leadership and its impact on the organizational climate may be influenced by the accumulated experience within the company.

Keywords. transformational leadership, organizational climate, personnel, organizational leadership and private company.

Introducción

En un centro laboral el liderazgo de la persona a cargo de un área es uno de los factores que inciden en el clima organizacional, debido a que las personas trabajadoras pueden sentirse cómodas, en un espacio de crecimiento profesional, más que solo seguir ordenes sin ser tomados y tomadas en cuenta. En la literatura existen muchos tipos de liderazgo, unos conocidos más que otros. Goltz (2005) realiza una revisión del libro de Komaki sobre el liderazgo desde una perspectiva operante. El libro describe una serie de estudios que han contribuido al entendimiento de las interacciones entre líderes y seguidores, destacando la importancia del monitoreo del desempeño por parte de sus jefaturas. Mencionan que hay algunos estudios que indican que el estilo de liderazgo puede explicar el 45% del desempeño organizacional y hasta un 65% de la varianza en el clima organizacional².

Razón por la que se considera pertinente tener en cuenta, que tanto el desempeño como el clima organizacional se verán afectados si el estilo de liderazgo que tienen las personas que lideran los procesos en cada área no es adecuado. En el libro Komaki dice que los líderes efectivos proveen consecuencias contingentes y esto es posible ya que este tipo de líderes monitorean más que los inefectivos, es decir, ellos gastan mucho más tiempo buscando información clara de desempeño³.

A su vez, es indispensable mencionar que el clima organizacional es un concepto que se ha transformado a lo largo de la historia y multidimensional, sin embargo, hay un consenso en que se refiere a la calidad de vida laboral, factor influyente en la productividad y desempeño

² Sonia Goltz, «A Review of J. L. Komaki's Leadership from an Operant Perspective», *Journal of Organizational Behavior Management* 25, n.º 2 (12 de octubre de 2005): 76-80, consultado el 23 de septiembre, 2023, https://doi.org/10.1300/J075v25n02_03.

³ Goltz. 77.

profesional dentro de una organización. No solamente son las características individuales de cada persona trabajadora sino la estructura organizacional, uno de sus procesos que mayormente aporta es el estilo de liderazgo que tengan las jefaturas, éste incide en la conducta que tengan el personal a su cargo ⁴.

En el clima organizacional uno de los estilos más antiguo es el liderazgo transformacional o inicialmente llamado liderazgo auténtico, el cual se caracteriza por integrar el trabajo sobre el comportamiento organizacional positivo con el trabajo de desarrollo de liderazgo a lo largo de la vida. Tomando en cuenta lo que podía servir y lo que no, para construir un liderazgo y personas líderes que funcionen en sus puestos laborales. Un liderazgo auténtico debe tener patrones transparentes, con comportamientos éticos, que compartan información que pueda ser usada para tomar una decisión de la mejor manera, fomentando el autodesarrollo positivo. Este liderazgo estaba constituido por el líder, las personas seguidoras y el contexto (Avolio et al., [2009](#))⁵.

Luego de realizar la revisión bibliográfica, se indaga cómo un determinado estilo de liderazgo incide en el clima organizacional. Montano, Schleu, y Hüffmeier ([2023](#)) realizan un meta análisis de modelo de regresión en el que exponen la relación de los diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional, dejar hacer, orientado a la tarea, orientado a las relaciones y liderazgo destructivo) y la salud mental de los seguidores. En este meta análisis revisaron 53 estudios que completan entre todos 93470 participantes. La conclusión del estudio fue que liderazgo transformacional y destructivo son los más fuertes predictores de los aspectos negativos de la salud mental de los seguidores y el clima organizacional. En contraste los más fuertes predictores de un mejor ambiente laboral fueron liderazgo orientado a las relaciones, y liderazgo orientado a la tarea⁶.

⁴ Diana Ramos, «El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje» (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2012), <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=A01D288E9A2139A662A44672950FD8FC.jvm1?sequence=1>.

⁵ Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, y Todd J. Weber, «Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions», *Annual Review of Psychology* 60, n.º 1 (1 de enero de 2009): 424-427, consultado el 23 de septiembre, 2023, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.

⁶ Diego Montano, Joyce Schleu, y Joachim Hüffmeier, «A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health», *Revista de liderazgo y estudios organizacionales* 30, n.º 1 (2023): 90-107, <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>

Además, es importante mencionar que los estilos de liderazgo no solo impactan únicamente en el clima organizacional, sino que se correlacionan con otros factores, que de manera recíproca inciden en el ambiente laboral. En un estudio de Messmann et al. (2022) se ha podido evidenciar como el liderazgo transformacional está relacionado con el comportamiento innovador que puede tener una persona en el trabajo. En la actualidad la innovación es indispensable para el éxito y el funcionamiento. A través del liderazgo transformacional las personas líderes buscan que sus trabajadores laboren estimulados por algo más que la meta, que siempre estén pensando en alcanzar más allá de lo que se le pide, teniendo una visión ambiciosa profesionalmente⁷. Esta investigación fue de corte cuantitativo aplicándole una encuesta a 130 docentes de escuelas secundarias holandesas. Como resultado encontraron que, al emplear modelos de ecuaciones estructurales, el liderazgo transformacional se relacionaba positivamente con la necesidad de autonomía y competencias de las y los docentes. Es por ello, que se sugiere que las personas que tengan algún tipo de liderazgo deben adoptar un estilo de liderazgo transformacional; motivando a sus empleados/as a estimular logros de metas y una atención individual, ya que desde este estilo pueden proporcionar retroalimentación sobre las ideas innovadoras y estrategias para realizar soluciones⁸.

En la misma línea, De Clercq et al. (2014) investigaron sobre la relación entre el liderazgo de servicio y el compromiso laboral, moderado por el capital social líder-seguidor. Como es de conocer a nivel organizacional, el compromiso está relacionado con múltiples factores que pueden beneficiar o perjudicar sus tareas. El liderazgo que pueden tener las jefaturas y Recursos Humanos es crucial para sostener este compromiso. El estilo de servicio o servidor, tiene la finalidad de anteponer los intereses de las personas trabajadoras a los de la organización, y se centra en el crecimiento del personal. A pesar, que hay investigaciones que relacionan a otros estilos de liderazgo como el transformacional, el ético y el auténtico,

⁷ Gerhard Messmann, Arnoud Evers, y Karel Kreijns, «The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior», *Human Resource Development Quarterly* 33, n.º 1 (marzo de 2022): 29-45, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>.

⁸ Ibid.

se ha podido notar que el liderazgo de servicio puede ser de más beneficio porque desarrolla una fuerza laboral comprometida, al sentir que estas personas trabajadoras son escuchadas⁹.

El concepto de liderazgo de servicio fue introducido por Greenleaf en 1977, el cual tenía un lema crucial “el líder de servicio es servidor primero”, se caracteriza por no creer que son mejores solo por ser líderes, muestran respeto y responsabilidad hacia sus empleados/as o todo aquellos que le siguen. Metodológicamente, se recopiló la información por medio de encuesta que tenían preguntas sobre su compromiso laboral, la demostración de liderazgo de servicio por parte de la persona supervisora, se les aplicó a 263 personas empleadas de cuatro empresas de tecnología de la información. Como resultado dio a conocer que este tipo de liderazgo mejora el compromiso laboral, relacionado con el compromiso laboral¹⁰.

En otra investigación Pedraja & Rodríguez (2004) buscaban analizar cuál era la influencia del estilo de liderazgo en la eficacia en una organización, en la historia se ha podido notar que estas dos variables si han tenido una relación cercana, ya que si existe una dirección de una persona líder los resultados serán mayormente eficaces, esto porque si se tiene un liderazgo participativo influye positivamente en el clima laboral, e indirectamente en la productividad de las personas que trabajan. Debido al comportamiento de la persona líder genera motivación en las conductas de sus empleados/as. Existe una gran cantidad de maneras de clasificar los estilos de liderazgo, para este estudio se toman en cuenta las siguientes dimensiones: el estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo instrumental. Aunque son dimensiones diferentes, todos no se excluyen entre sí¹¹.

El estilo de liderazgo participativo, se caracteriza por la escucha a las personas empleadas y les consulta las decisiones para resolver problemas. El colaborativo, se refiere a la persona líder que ayuda a sus subordinados en las tareas, se preocupa por el bienestar del grupo y busca la forma para que todos/as estén bien. Y en el instrumental, el líder da la

⁹ Dirk De Clercq et al., «Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital», *Human Resource Development Quarterly* 25, n.º 2 (junio de 2014): 183-212, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21185>.

¹⁰ Ibid: 187.

¹¹ Liliana Pedraja y Emilio Rodríguez, «EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS», *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá* 12, n.º 2 (diciembre de 2004): 63-73, <https://doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>.

explicación de todo lo que las personas empleadas deben hacer, planifica y evidencia los estándares de desempeño y formas de trabajar sin consultar con nadie. Metodológicamente, en esta investigación se aplicó un cuestionario a 116 directivos principales de 22 organismos públicos que funcionan en la Región de Tarapacá, se le aplicó tres veces por cada directivo; al final respondieron 42 directivos de 10 organizaciones. Como resultado se obtuvo que, las dimensiones de liderazgo participativo y colaborativo están mayormente presentes en las organizaciones, influyendo positivamente en la eficacia. En el caso del liderazgo instrumental está presente en menor medida e influye negativamente en la eficacia de las empresas. Por ello, se recomienda que en las organizaciones se fomente el liderazgo donde participen sus empleados/as, que tome en cuenta sus ideas, que le importe el clima laboral y que las decisiones que sean sobre a sus colaboradores no siempre las tome por sí solo/a ¹².

Por otra parte, en un estudio realizado por Sims, et al. (2021) examinaron si las mujeres o hombres que tenían un liderazgo determinado eran mejores mentores. Como es de esperar en las organizaciones es indispensable el desarrollo de líderes para todos los campos, especialmente en Recursos Humanos. En este caso se entiende por liderazgo, el proceso en el que se logra influir a otras personas, para que puedan desempeñarse positivamente en sus tareas, de acuerdo con lo que esta persona líder menciona, con la finalidad de alcanzar objetivos. Se destacan diversos estilos de liderazgo, en esta ocasión se tomaron en cuenta los que han sido de mayor relevancia: el liderazgo transformacional, transaccional, de evitación pasiva y de servicio. El primero se refiere al proceso mediante el cual una persona se relaciona con otras y crea una unión, aumentando la motivación de todas las personas que tengan a su cargo. El segundo, es el intercambio que ocurren entre líderes y subordinados, en donde les da las herramientas para que estas personas logren el objetivo planteado, y brinda una recompensa cuando se logra. En el tercero, se caracteriza por los castigos, porque se busca mantener su posición ante los otros. La persona líder actúa como un modelo a seguir.

¹² Liliana Pedraja y Emilio Rodríguez, «EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS», *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá* 12, n.º 2 (diciembre de 2004): 63-73, <https://doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>.

Y el liderazgo de servicio, tiene como prioridad a las personas, está relacionado con el altruismo, el uso de empatía para lograr objetivos¹³.

Se utilizó un diseño transversal cuantitativo, por medio de una encuesta. Hubo dos cohortes de 28 participantes (primero el 2017 eran mayormente mujeres; y la segunda cohorte fue en 2018). En los resultados se encontró que el liderazgo de servicio y transformacional influía positivamente en el desarrollo de sus tareas en las personas mentoras, en cambio, el liderazgo pasivo evitativo tuvo un efecto negativo. Y en cuanto, a la relación de género no estuvo asociado con algún estilo de liderazgo en particular ¹⁴(Sims et al., [2021](#)).

A su vez, Dávila-Moran y Agüero-Corzo ([2023](#)) analizaron la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en una empresa tecnológica. Utilizando un enfoque cuantitativo y transversal, evaluó a 80 empleados mediante un cuestionario validado. Los resultados confirmaron una evaluación positiva significativa entre ambas variables, destacando que un liderazgo transformacional favorece un ambiente laboral más positivo y colaborativo ($r = 0.772, p < 0.01$)¹⁵

Además, en otro análisis realizado sobre el tema, Froehlich et al. ([2014](#)) evidenció que los estilos de liderazgos influyen en el aprendizaje informal, cultura y clima organizacional. A cómo se conoce debido a los cambios acelerados las empresas deben pensar en la importancia del aprendizaje informal principalmente en puestos gerenciales. En este estudio, se tomará en cuenta los estilos de liderazgo más reconocidos: transformacional, transaccional y laissez-faire. A su vez, es importante comprender que la cultura de aprendizaje organizacional permite oportunidades de aprendizaje colectivo, pensar de manera conjunta, empoderamiento y liderazgo, que solamente en el lugar de trabajo se puede dar, y

¹³ Cynthia Sims, Angela Carter, y Arelis Moore De Peralta, «Do Servant, Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Leadership Styles Influence Mentoring Competencies for Faculty? A Study of a Gender Equity Leadership Development Program», *Human Resource Development Quarterly* 32, n.º 1 (febrero de 2021): 55-75, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21408>.

¹⁴ Cynthia Sims, Angela Carter, y Arelis Moore De Peralta, «Do Servant, Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Leadership Styles Influence Mentoring Competencies for Faculty? A Study of a Gender Equity Leadership Development Program», *Human Resource Development Quarterly* 32, n.º 1 (febrero de 2021): 55-75, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21408>

¹⁵ Roberto Carlos Davila-Moran y Eucaris del Carmen Agüero-Corzo, «Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022», *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería* 11, n.º 3 (1 de septiembre de 2023): 81-86, <https://doi.org/10.15649/2346030X.3369>.

todo esto es un aprendizaje informal. El estudio fue de corte cuantitativo transversal por medio de cuestionarios, la población fueron trabajadores de bancos, 143 gerentes. Se tuvo como resultado que la elección de un enfoque de aprendizaje afecta en el resultado de lo aprendido. También, estos enfoques median de manera parcial en el estilo de liderazgo en el resultado del aprendizaje. Y que la cultura de la organización interviene en el estilo de liderazgo y los enfoques de aprendizaje¹⁶.

Así mismo, un análisis reciente destacó que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional impactan directamente en el clima organizacional. El coeficiente de calificación mostró relaciones significativas entre los estilos de liderazgo y las dimensiones del clima laboral, como la comunicación, el apoyo y la equidad. Este estudio enfatizó la importancia de fomentar líderes inspiradores para alcanzar un rendimiento organizacional sostenible (Espitia y Tovar, [2023](#))¹⁷.

También, Cruz, et al., (2013) menciona que se ha encontrado que el clima organizacional es un moderador en la relación del liderazgo transformacional favoreciendo sus efectos sobre el desempeño organizacional¹⁸.

Así mismo, Serrano y Portalanza ([2014](#)) mencionan que el comportamiento de los líderes influye directamente en el clima laboral, siendo un factor clave para el bienestar y la percepción de satisfacción de los trabajadores. Además, estilos de liderazgo que promueven valores, confianza y respeto dentro de las organizaciones están asociados a un mejor ambiente laboral y un desempeño más eficiente¹⁹.

Otro estudio desarrollado por Omar ([2011](#)) investigó la interacción entre el liderazgo transformacional, el clima institucional y la satisfacción en el trabajo dentro de equipos

¹⁶ Dominik Froehlich, Mien Segers, y Piet Van den Bossche, «Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Influence of Learning Approach, Leadership Style, and Organizational Learning Culture on Managers' Learning Outcomes: Informal Workplace Learning in Austrian Banks», *Human Resource Development Quarterly* 25, n.º 1 (marzo de 2014): 29-57, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21173>.

¹⁷ Silvia Stefanny Espitia y Sandra Fernanda Tovar, «Impacto del liderazgo transformacional en el clima organizacional de la empresa constructora H2O Consulting S.A.S.» (Proyecto integral de grado para optar el título de especialista en gerencia de empresas constructoras, Bogotá D.C, Fundación Universidad de América, 2023).

¹⁸ Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova, y Isabel M. Martínez, «Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros», *Universidad & Empresa* 15, n.º 25 (s. f.): 13-32.

¹⁹ Bill Jonathan Serrano y Alexandra Portalanza, «Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional», *Suma de Negocios* 5, n.º 11 (2014): 117-25.

laborales. Utilizando cuestionarios normalizados, se evaluaron a 300 empleados en organizaciones tecnológicas. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo y positivo en el clima organizacional, lo cual a su vez mejora la complacencia laboral del personal. Además, se identificó que un ambiente corporativo positivo fortalece la relación entre el liderazgo y la gratificación del personal. Asimismo, se halló evidencia de que cuando los líderes inspiran y estimulan intelectualmente a sus seguidores, esto genera climas laborales más gratificantes que incrementan el entusiasmo de los trabajadores²⁰.

Otro estudio, realizado en el país, García-Martínez, et al., (2022) indagaron sobre la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en centros educativos de Costa Rica. Se empleó un enfoque correlacional desde un estudio cualitativo, que analizaba la asociación de estos estilos de liderazgo con el ambiente de trabajo en las escuelas. Se realizaron encuestas a los miembros del personal educativo y administrativo para medir la incidencia del liderazgo transformador, transaccional y cómo es percibido el ambiente laboral. Se observó que el liderazgo transformador se relaciona de manera importante con un ambiente escolar positivo, es decir, el liderazgo transformacional está significativamente asociado a un clima organizacional positivo, promoviendo la cooperación y la credibilidad²¹.

De forma que, a partir de los antecedentes se resalta que el estilo de liderazgo tiene un impacto en el clima organizacional y sus áreas respectiva. Tal y cómo se muestra en los estudios el estilo de liderazgo transformacional es considerada como una variable que mejora el desempeño, productividad y rendimiento de las personas trabajadoras, permitiéndole tener un ambiente laboral más asertivo. Razón por la que, en esta investigación se tiene como objetivo analizar el impacto del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional, para conocer como este tipo de liderazgo es valorado por las personas trabajadoras de acuerdo con el tiempo de antigüedad, en el área de Papel y Cartón en una empresa de Guatemala en el 2022.

²⁰ Alicia Omar, «Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor», *Liberabit. Revista de Psicología* 17, n.º 2 (2011): 129-37, <https://www.redalyc.org/pdf/686/68622584003.pdf>.

²¹ José Antonio García-Martínez, Virginia Cerdas-Montano, y Ericka Lewis Chaves, «Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses», *Revista Ensayos Pedagógicos* 17, n.º 1 (28 de mayo de 2022): 133-53, <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>.

Partiendo de la hipótesis que si la persona jefa posee acciones característico del estilo de liderazgo transformacional resulta en una puntuación alta en el clima organizacional; y a menor tiempo laborando en la empresa se evalúa con mayor rigidez el liderazgo del jefe.

Método

Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño metodológico correlacional univariado, con una técnica descriptiva; se basa en un proceso estructurado con el que se establece la relación entre variables, además, se realiza la descripción dinámica que tienen la población con las variables²².

Diseño

El diseño fue a partir del análisis univariado, en donde se buscó como analizar y describir un conjunto de variables, es apropiado cuando se desea comprender cómo una variable afecta o se relaciona con otra, en lugar de mostrar causalidad. Esto es valioso en estudios iniciales o explicativos destinados a detectar patrones o tendencias, especialmente cuando existen variables multidimensionales. Usando análisis descriptivo, gráficos que presente la información que se obtuvo. Se usan medidas de tendencia central como media; a su vez, medidas de dispersión como varianza y desviación estándar y medidas de posición como mínimo y máximo²³.

Participantes

La muestra fue recolectada voluntariamente, conformada por $n=315$ personas trabajadoras de una empresa de Papel y Cartón de Guatemala, las cuales debían de estar laborando actualmente en el 2020, y tener una antigüedad no menor a 3 meses, la edad no

²² Gladys Rojas, «Diseños Metodológicos Cuantitativos», en *Salud Pública: Introducción y Generalidades*, de Carmen Albospino et al., ed. Carlos Ríos (Paraguay: Sevilibro, 2022), 276-89.

²³ J. Jiménez, «Análisis Estadístico Univariado», 2006, 87-347, <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14780/15/CAPITULO%203.pdf>; Lorenzo Cevallos, Nelly Valencia, y Roosevelt Barros, *Análisis Estadístico UNivariado* (Universidad de Guayaquil: Grupo Compás, 2017), <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/86/1/LIBRO%20CORRECCIONES.pdf>.

era discriminativa, por ello se incluyeron grupos por rango de año de nacimiento, de las 26 áreas de trabajo.

Instrumentos

El instrumento se aplicó de manera impresa, luego se digitalizó manualmente creando la base de datos para realizar el análisis, se integraron datos sociodemográficos como la fecha de nacimiento, tiempo de laborar en la empresa, área de trabajo, jefe inmediato, cuestionario sobre liderazgo transformacional y cuatro dimensiones para evaluar el clima organizacional.

Liderazgo transformacional: en el documento se incluyó el cuestionario de Liderazgo transformacional, que se construyó tomando como referencia las dimensiones de influencia idealizada y motivación inspiradora del cuestionario Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass y Avolio, [1994](#))²⁴, constó de 13 preguntas, tipo escala Likert; 0 = Nunca (0 puntos); 1 = De vez en cuando (25 puntos); 2 = A veces (50 puntos); 4 = Casi siempre (75 puntos) y 5 = Siempre (100 puntos). Los ítems evaluaron la frecuencia con la que la persona jefa aplica generalidades de un liderazgo transformacional (escucha, incorporación, orientación, llamado de atención con respeto, reconocimiento, acepta sugerencias, planificación, claridad en los resultados esperados, comunicación de resultados, preocupación por controlar los gastos, compromiso, reacción positiva bajo presión y es un modelo por seguir). Las puntuaciones de cada ítem se interpretan de la siguiente manera: cuando se está más cerca del 0, esto quiere decir que las prácticas de liderazgo de la persona jefa están más lejos de ser transformador, y si está más cerca del 100, esta persona considera que el liderazgo que práctica su jefe es transformador. Los puntajes en esta escala son proporcionales, lo que significa que cada incremento en la respuesta refleja un aumento en la frecuencia de la característica evaluada.

El clima organizacional fue de elaboración propia considerando la escala creada por Salazar, et al., ([2015](#))²⁵ de cuatro dimensiones (comunicación, condiciones de trabajo, capacitación, identificación y compromiso), la cual consta de 43 preguntas, tipo escala Likert

²⁴ Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (SAGE, 1994).

²⁵ Ciria Margarita Salazar et al., «Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior», *Revista Iberoamericana de Educación* 67 (1 de enero de 2015): 181-96, <https://doi.org/10.35362/rie670230>.

(1 = Deficiente; 2 = Mínima; 3 = Satisfactoria; 4 = Máxima). Estas puntuaciones se codificaron en una sola puntuación para clima organizacional. Las puntuaciones se interpretan que 1 indica un clima muy bajo o insatisfecho, el 2 que el clima es aceptable, 3 el clima es adecuado y cumple con las expectativas mínimas, en un punto de referencia positivo en la escala, y en 4 es el clima óptimo.

El instrumento de clima organizacional presenta una confiabilidad de $\alpha = .952$. La confiabilidad reportada de la escala de liderazgo transformacional muestra una sólida consistencia interna, ya que el alfa de Cronbach supera el ,90 por lo que los datos obtenidos se consideran confiable ²⁶. Con un promedio de 13 elementos ($M= 77.07$; Mínimo = 50.47; Máximo = 85.43; Varianza = 78.78; $DE= 28.23$), para el caso de la Desviación Estándar (DE), entre más alto sea el número, significa que los datos están dispersos en un mayor rango y variabilidad en ese conjunto de datos²⁷.

Procedimientos

Primeramente, se delimitó la población meta con la que trabajaría en dicho estudio, tomando en consideración las características y particularidades que en el apartado de participantes se mencionaron. En cada sector de trabajo, se pasó el cuestionario. Con antelación se les explicó que el propósito de este estudio es aportar a mejorar el clima organizacional de la empresa, se les compartió las instrucciones para su aplicación. La persona encargada, se mantuvo en las áreas de trabajo mientras llenaban el cuestionario, ya que fue autoadministrado, anónimo y tenían el tiempo que cada una/o requiriera para completarlo, aproximadamente de 30 minutos.

Dentro del instrumento estaba una parte de datos sociodemográficos y cuestionario sobre liderazgo transformacional y cuatro dimensiones para evaluar el clima organizacional. (comunicación, condiciones de trabajo, capacitación, liderazgo, identificación y compromiso). Para este estudio se codificó unificando las dimensiones para tener una sola puntuación para clima organizacional. El primer apartado incluyó un consentimiento informado en el que se describió aspectos generales de la investigación, la confidencialidad,

²⁶ Milton Quero Virla, «Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach», *Telos* 12, n.º 2 (2010): 248-52.

²⁷ Mariano Ruiz Espejo, «Estimación de la desviación estándar», *Estadística Española* 59, n.º 192 (2017): 37-44.

anonimato y participación voluntaria del mismo, sin ningún tipo de repercusión sí no desea realizarlo.

Luego de haber recogido todos los cuestionarios físicos, se digitalizó manualmente en Excel, luego la información se registró en el programa JAMOVI, el cual permite realizar un análisis descriptivo y correlacional univariado; presentando tendencia central y medidas de dispersión de la variable liderazgo transformacional y ANOVA comparando los grupos de años de antigüedad laboral. Para lograr concluir con los resultados sí al tener un liderazgo transformacional mejora el clima organizacional y sí el tiempo de laborar en la empresa tiene incidencia en la evaluación.

Análisis

Se analizaron los datos obtenidos tomando en cuenta la información recolectada del cuestionario, suministrados a la población. Para poder determinar sí la frecuencia con la que la persona jefa aplica generalidades de un liderazgo transformacional influye en el clima organizacional de esta muestra.

Se realizó un análisis descriptivo de cada resultado, iniciando de lo más global, tiempo de laborar en la empresa, año de nacimiento, puntuación de escala liderazgo, áreas de trabajo, datos de la escala, matriz correlacional, ANOVA y prueba normalidad univariada, con su respectiva interpretación, tomando en consideración la literatura encontrada sobre el impacto que tienen el estilo de liderazgo de la persona jefe en el clima laboral.

Resultados

En este apartado se presentan la información recolectada sobre el impacto del estilo de liderazgo de la jefatura en el clima organizacional con una muestra de 315 personas para los análisis realizados.

Tabla 1. Descriptivos globales de la muestra estudiada

Variable	n total	Porcentajes	n participante
Tiempo de laborar en la empresa	315	> 5 años: 43.49%	137
		5-10 años: 26.66%	84
		10-15 años: 16.19%	51
		15-20 años: 7.61%	24
		20-25 años: 5.07%	16
		< 25 años: 0.95%	3
Año de nacimiento	315	Antes de 1965: 3.49%	11
		Después de 1995: 25.39%	80
		Entre 1965 y 1980: 15.55%	49
		Entre 1981 y 1994: 55.23%	174
Evaluación a jefes por su liderazgo	315	0 (Nunca): 5.07%	16
		25 (Casi nunca): 5.71%	18
		50 (A veces): 13.96%	44
		75 (Casi siempre): 26.66%	84
		100 (Siempre): 48.57%	153

Nota. n corresponde al número.

< más de

> menos de

Como se puede apreciar en la información de la [Tabla 1](#) se obtuvo una muestra de 315 personas, en los rangos de año de nacimiento mayormente entre 1981 y 1994 con un 55.23%, y el porcentaje menor fue de antes de 1965 con un 3.49%, esto quiere decir que la mayor cantidad de personas trabajadoras son jóvenes (26-39 años aproximadamente).

Del total, 137 han laborado en esta empresa por menos de 5 años (43.49%), es decir, que casi la mitad de las personas participantes no tienen mucho tiempo de antigüedad, en comparación, a un 0.95% que han trabajado más de 25 años (n=3). Así mismo, el puntaje con mayor porcentaje de manera global fue el 100, con un 48.57%, y el menor fue de 0, con un 5.07 (n=16).

Tabla 2. Descriptivos del Tiempo de laborar en la empresa

	Tiempo de laborar en la empresa	Puntaje Liderazgo transformacional
Media	De 10 a menos de 15 años	79.5
	De 15 a menos de 20 años	74.9
	De 20 a menos de 25 años	82.8
	De 25 y más años	92.9
	De 5 a menos de 10 años	71.8
	Menos de 5 años	78.7
Mínimo	De 10 a menos de 15 años	17.3
	De 15 a menos de 20 años	28.8
	De 20 a menos de 25 años	21.2
	De 25 y más años	88.5
	De 5 a menos de 10 años	5.77
	Menos de 5 años	11.5
Máximo	De 10 a menos de 15 años	100
	De 15 a menos de 20 años	100
	De 20 a menos de 25 años	100
	De 25 y más años	100
	De 5 a menos de 10 años	100
	Menos de 5 años	100

Las personas que tenían un tiempo de laborar menor de 5 años le daban una nota mínima de 11.5 y máximo 100; los que se ubicaban de 5 a menos de 10 años mínimo 5.77, máximo 100; de 10 a 15 años puntuaban mínimo en 17.3 y máximo 100; de 15 a 20 años mínimo 28.8 y máximo 100; de 20 a 25 años mínimo 21.2 y máximo 100; y el grupo de 25 a más años su puntaje mínimo era de 88.5 y máximo 100. Lo que reafirma que entre mayor tiempo laborando en la empresa mayor flexibilidad para evaluar a su jefatura.

Así cómo se muestra en la [Tabla 2](#), entre menor sea el tiempo de laborar en la empresa, las personas trabajadoras juzgan con mayor rigidez el liderazgo de la persona jefe. Las personas que han laborado menos de 5 años en promedio le dan un puntaje de 78.7 puntos, lo que se ubica en “casi siempre” tienen actitudes y comportamientos de liderazgo

transformacional. Seguido de un puntaje menor con una Media (M) de 71.8, el grupo que ha trabajado de 5 a menos de 10 años.

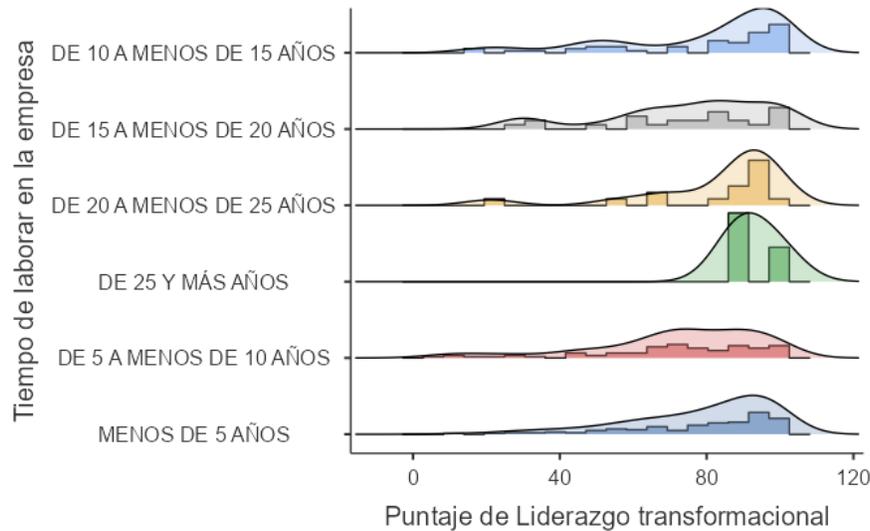


Figura 1. Gráfica de la nota promedio del estilo de liderazgo entre el tiempo de laborar en la empresa por las personas participantes

No obstante, esta calificación no llega a ser la menor de toda, existe una variación en el grupo que ha trabajado de 15 a menos de 20 años, quienes fueron las personas que en promedio la nota fue de 74.9; es decir, que para ellos/as su persona jefa “a veces” posee un liderazgo transformacional. Sin embargo, en contraste se encuentran los de 25 a más años, con una $M=92.9$, considerando que el liderazgo de su jefatura es siempre transformacional.

Cómo se puede notar en la figura 1 existe un mayor consenso en el grupo de trabajadores que tienen de 25 a más años, en comparación, a los de menos de 5 años, sin embargo, hay una discrepancia en la sección de las personas que tienen de 15 a 20 años, que denota una distribución heterogénea entre los puntajes.

Tabla 3. Descriptivos del Año de nacimiento

	Año de nacimiento	Promedio Nota
Media	Antes de 1965	89.7
	Después de 1995 (inclusive)	76.8
	Entre 1965 y 1980	81.2
	Entre 1981 y 1994	75.2
Mínimo	Antes de 1965	67.3
	Después de 1995 (inclusive)	21.2
	Entre 1965 y 1980	19.2
	Entre 1981 y 1994	5.77
Máximo	Antes de 1965	100
	Después de 1995 (inclusive)	100
	Entre 1965 y 1980	100
	Entre 1981 y 1994	100

Como se observa en la [Tabla 3](#) las personas que nacieron entre 1981-1994 puntuaron $M=75.2$ y después de 1995 (inclusive) promediaron en 76.8, es decir, para ambos grupos “casi siempre” tienen actitudes y comportamientos de liderazgo transformacional. Además, se observa que la nota mínima que le dieron las personas nacidas antes de 1965 fue de 67.3, muy por encima del mínimo dado por las personas más jóvenes que eran entre 5.77 para el grupo de 1981-1994 y 21.2 para después de 1995.

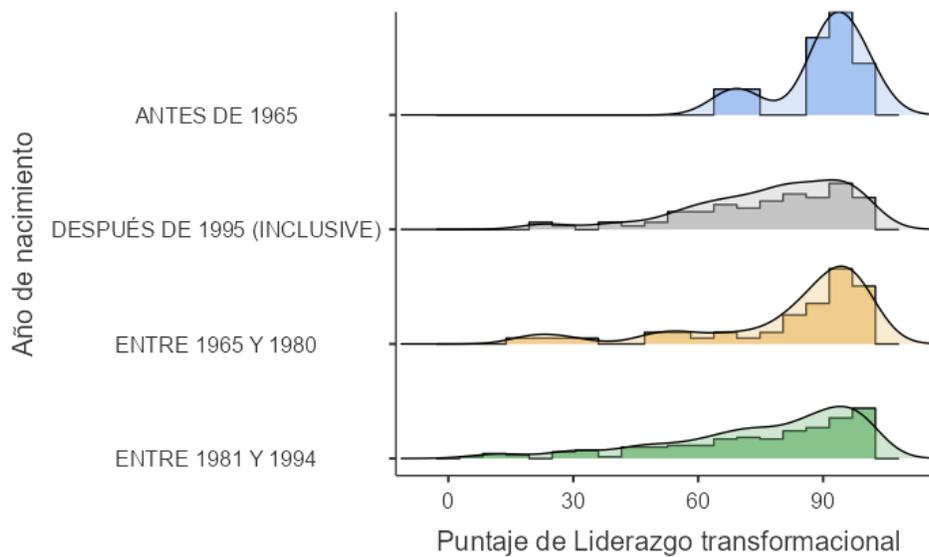


Figura 2. Gráfica de la nota promedio del estilo de liderazgo entre el año de nacimiento por las personas participantes

En la figura 2 se observa como en promedio las personas trabajadoras con mayor edad evalúan con menor rigidez el liderazgo de sus jefes, en comparación a las que son más jóvenes, porque para el grupo de antes de 1965 no hay variación en la gráfica de barra en los puntajes menores del 70 aproximadamente, a diferencia de otros grupos que son de menor edad.

Tabla 4. Datos Descriptivos de la variable estudiada.

	Puntaje de Liderazgo transformacional
Media	77.1
Desviación estándar	21.7
Mínimo	5.77
Máximo	100

Según los datos brindados anteriormente por la [Tabla 4](#) se puede analizar para el Puntaje de Liderazgo transformacional ($M = 77.11$; $DE = 21.7$), y la nota Mínimo fue de 5.77, de la muestra de 315.

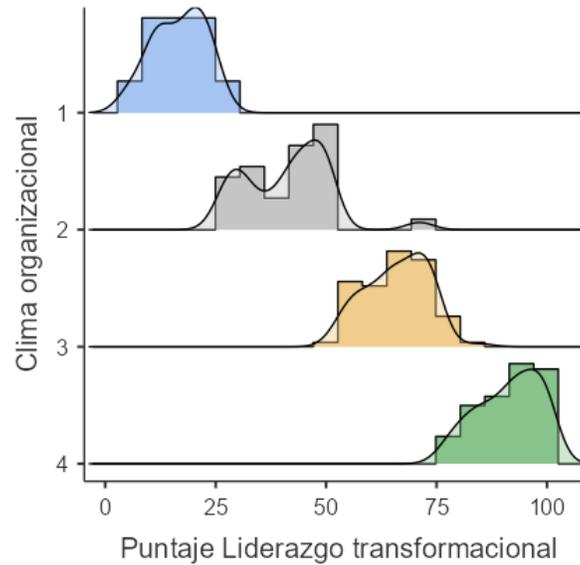


Figura 3. Gráfica del puntaje del Liderazgo transformacional entre las puntuaciones del clima organizacional

En la figura 3 se observa como el liderazgo transformacional afecta al clima organizacional, a más acciones de este estilo de liderazgo mejor puntúa el clima organizacional. Con respecto a la puntuación 4 interpretada como “Excelente” clima organizacional se observa que tuvo una $M = 91.3$, mientras que en el caso de la puntuación 1 considerada “Deficiente” tiene una $M = 16.6$, es decir que entre menos acciones peor clima (ver [Tabla 5](#)).

Tabla 5. Análisis descriptivo de las variables estudiadas

	Clima organizacional	Puntaje Liderazgo transformacional
Media	1	16.6
	2	41.3
	3	66.0
	4	91.3
Desviación estándar	1	5.98
	2	9.80

Clima organizacional	Puntaje Liderazgo transformacional
3	6.98
4	6.95

Tabla 6. Datos de los elementos de la variable estudiada.

Elementos de estilo de Liderazgo transformacional	Media	Desviación estándar	N
LID1. En términos generales ¿cree que su jefe escucha sus inquietudes cuando usted se las comunica?	79.06	25.930	315
LID2. ¿Su jefe lo hace sentir que es parte importante de su equipo de trabajo?	80.73	25.883	315
LID3. ¿Diría usted que su jefe lo orienta para hacer su trabajo?	78.90	26.336	315
LID4. Cuando su jefe le llama la atención ¿lo hace de una forma respetuosa ejerce adecuadamente su autoridad?	84.87	23.520	315
LID5. ¿Obtengo alguna forma de reconocimiento cuando se consiguen resultados mejores a los esperados?	50.48	36.189	315
LID6. ¿Acepta su jefe que usted le haga sugerencias para mejorar el trabajo?	78.74	27.106	315
LID7. ¿Considera usted que su jefe planifica las tareas de su departamento?	77.55	26.313	315
LID8. ¿Tiene usted claro los resultados que su jefe espera obtener de su trabajo?	85.43	24.652	315
LID9. ¿Su jefe le informa los resultados alcanzados en su departamento?	72.37	31.519	315
LID10. ¿Se preocupa su jefe por controlar los gastos que no son necesarios en su departamento?	81.77	25.119	315
LID11. ¿Su jefe mantiene los compromisos y los cumple?	81.53	24.499	315

LID12. ¿Su jefe reacciona bien bajo presión?	77.79	26.703	315
LID13. ¿Es su jefe un modelo a seguir?	72.69	28.202	315

Adicionalmente con los datos brindado en la [Tabla 6](#) se puede analizar cada elemento del estilo de Liderazgo transformacional, mostrando que el LID8 (M= 85.43; DE = 24.65) es el ítem que en promedio tiene la mejor puntuación, es decir, para la mayor parte de las personas trabajadora siempre existe claridad en los resultados esperados por parte del líder, no obstante, el LID. 5 (M= 50.48; DE = 36.18) muestra que, de cada 10 acciones de la persona líder, al menos 5 o 6 reconocen su trabajo.

Tabla 7. Cantidad de personas por puntajes e ítems

Ítems	Puntajes de liderazgo transformacional				
	0	25	50	75	100
LID1. Escucha	11	12	45	94	153
LID2. Incorporación	10	12	44	79	170
LID3. Orientación	9	21	37	94	154
LID4. Llamado de atención con respeto	7	9	32	71	196
LID5. Reconocimiento	69	54	57	71	64
LID6. Acepta sugerencias	10	15	59	65	166
LID7. Planificación	11	14	51	95	144
LID8. Claridad en los resultados esperados	10	9	27	62	206
LID9. Comunicación de resultados	26	22	45	88	134
LID10. Preocupación control de gastos	8	16	32	87	172
LID11. Compromiso	9	9	39	92	168
LID12. Reacción pasiva bajo presión	11	19	40	99	146
LID13. Modelo a seguir	15	21	62	97	120

En los datos de la [Tabla 7](#), se observa la distribución de los ítems por personas, en donde el LID2 es el que tiene un puntaje más alto, ya que más de la mitad de las personas puntuaban en 100, en comparación, el LID5, el puntaje estaba repartidos en todas las notas, obteniendo n=69 personas en el puntaje 0, lo que quiere decir que para las personas trabajadoras no se sentían reconocida en su trabajo.

Tabla 8. Análisis descriptivo de áreas de trabajo

	Área / Centro de trabajo	N	Media	DE	Shapiro-Wilk	
					W	p
Puntaje de Liderazgo transformacional	BMP	12	80.4	24.47	0.785	0.006
	BODEGA REPUESTOS	3	93.6	8.01	0.923	0.463
	BPT	8	76.2	20.61	0.903	0.307
	CALIDAD	8	90.4	6.82	0.896	0.267
	COMPRAS	2	95.2	4.08	NaN	NaN
	CONTABILIDAD	5	93.8	5.99	0.885	0.332
	COR 1	12	79.0	21.58	0.835	0.024
	COR 2	11	71.7	23.77	0.899	0.180
	COR 3	12	90.2	12.87	0.763	0.004
	DIRECCION	1	100.0	NaN	NaN	NaN
	DISEÑO	5	72.3	25.82	0.944	0.696
	GERENCIA ADMTIVA.	5	83.5	29.72	0.661	0.004
	GERENCIA GENERAL	3	98.1	1.92	1.000	1.000
	GERENCIA PLANTA	11	63.3	27.34	0.892	0.148
	IMPRESORAS 1	13	85.9	12.75	0.877	0.066
	IMPRESORAS 2	13	73.8	31.22	0.762	0.002
	IMPRESORAS 3	12	78.7	17.25	0.852	0.039
	KOOPER/TEXO 1	11	82.7	15.12	0.828	0.022
	KOOPER/TEXO 2	13	74.9	13.74	0.978	0.970
	KOOPER/TEXO 3	12	73.7	22.15	0.901	0.164
	MANTENIMIENTO	7	47.8	26.19	0.939	0.629
	MANTENIMIENTO/variados	6	53.5	22.90	0.852	0.164
	MANTENIMIENTO/VARIOS	1	44.2	NaN	NaN	NaN
	MANUALES	10	81.7	12.83	0.892	0.181
	MISCELANEO/MANTENIMIENTO	6	85.6	15.80	0.666	0.003
	PARTICIONES	26	73.7	21.34	0.921	0.047
	PRODUCCION	11	65.9	29.99	0.854	0.048
	RECURSOS HUMANOS	7	84.3	13.75	0.912	0.410
	RRHH/AGENTES	5	91.5	11.67	0.742	0.025
	STALEY/DOBLADORA/CE 1	15	71.7	19.77	0.902	0.103
	STALEY/DOBLADORA/CE 2	13	77.5	18.85	0.927	0.315
	STALEY/DOBLADORA/CE 3	10	58.8	18.65	0.991	0.997
STALEY/DOBLADORA/CE 4	1	65.4	NaN	NaN	NaN	
TOTE	17	79.0	19.56	0.826	0.005	
VENTAS	8	94.7	7.47	0.771	0.014	

En la [Tabla 8](#) se observa que las áreas ejecutivas: Dirección (M=100), Gerencia general (M=98.1), Ventas (M=94.7), Compras (M=95.2), Bodega Repuestos (M=93.6) y Contabilidad (M=93.8) son las que en promedio tienen la mejor puntuación, esta población considera que su jefe “Casi siempre” tiene actitudes y comportamientos de liderazgo transformacional. En comparación, las áreas operativas: Mantenimiento/varios (M=44.2) y Mantenimiento en general (M=47.8) son los que tienen en puntaje más bajo, estas personas consideran que su jefe “casi nunca” tiene un liderazgo transformacional.

Tabla 9. Resultados de pregunta abierta

¿Cuáles recomendaciones le daría a su jefe para ayudarlo a mejorar?	Número	Porcentaje
NS/NR	196	60.49%
No tener amistades muy cercanas dentro del área para que no se distraiga o se ponga a platicar	1	0.31%
Maneje mejor su carácter	2	0.62%
Tener más comunicación y enfocarse más con el equipo de trabajo	1	0.31%
Que nos diera un espacio para comunicarle en que podemos mejorar	1	0.31%
Mejorar la comunicación de resultados de la empresa y para dar orientaciones y cualquier tipo de cambios en el área de trabajo	24	7.44%
Planifique mejor tiempo las tareas que se asignen en las labores para cumplir las metas	6	1.86%
Escuchar un poco más las sugerencias de los compañeros y las mías, y que las tome en cuenta	12	3.72%
Que se pongan de acuerdo respecto a la producción designada para cada cierto turno, ya que casi siempre hay mal entendidos respecto a los pedidos	1	0.31%
Ser responsable y tener Palabra, no generar muchas promesas que luego no se cumplen. No buscar culpables sino soluciones	2	0.62%
Que tenga más empatía hacia su equipo de trabajo y que no se deje manipular	1	0.31%
Atento al personal cuando tenga alguna necesidad personal o profesional y buscar los medios necesarios para poder apoyar a sr personal en el área de trabajo	11	3.41%
Modelo a seguir: tranquilidad, respeto, amables, directos y duros solo cuando tiene que serlo	12	3.72%

Reconocer un poco más seguido lo logrado con el los equipos de trabajo, de manera equitativa sin preferencias	23	7.17%
No dar mucha confianza o libertad a unas personas que a otras	1	0.31%
Dar el ejemplo	1	0.31%
Observar adecuadamente el desempeño de cada colaborador	2	0.62%
Avisar siempre con tiempo los problemas que se tengan para que cuando se presente ya se tenga el conocimiento y poder estar alertas.	1	0.31%
Distribuir mejor las tareas a realizar para que todos conformemos un equipo	1	0.31%
Comprensión	1	0.31%
No trabajar bajo presión, sino reunirse con anticipación y trabajar en equipo	2	0.62%
Que al momento de darnos algún tipo de información relacionada al trabajo que nos reúna a todas ya que a veces solo a dos o tres personas les informa y el resto quedamos en blanco	1	0.31%
Ser más estricto en su posición	1	0.31%
Potenciar la habilidad de los colaboradores con más conocimiento	1	0.31%
Delegar responsabilidades y ver que se cumplan.		
Enfocarse directamente en realizar las labores	1	0.31%
Involucrarse más con la tripulación	1	0.31%
Antes de hacer algún cambio, en lo que respecta a las otras gerencias debería de consultar con todo el equipo de trabajo antes de tomar una decisión.	1	0.31%
Definir temas de responsabilidades a cada colaborador muchas veces realizamos operaciones que las cuales no nos capacitan en su momento	1	0.31%
Utilizar las palabras más adecuadas cuando hace llamadas de atención.	1	0.31%
Hacer cambios cuando sea necesario	1	0.31%
Investigar antes de tomar una decisión por el solo se deja llevar por lo que le dicen y no investiga lo que paso en la línea, y orientar para corregir	2	0.62%
Que se capacite más sobre el tema	1	0.31%
Total, general	315	100.00%

Correlaciones univariado

Tabla 10. Matriz de Correlaciones

		Puntaje de Liderazgo transformacional	Puntaje de escala Clima Organizacional
Puntaje de Liderazgo transformacional	R de Pearson	—	
	valor p	—	
Puntaje de escala Clima Organizacional	R de Pearson	0.686 ***	—
	valor p	< .001	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

A partir del análisis correlacional univariado es posible revisar los datos del estilo de liderazgo transformacional en relación a la escala de clima organizacional de la muestra estudiada, es así que puede decirse que el estilo de liderazgo es uno de los factores que las personas trabajadoras consideran al momento de evaluar, ya que el valor de p indica que existe un correlación estadísticamente significativa en relación a la puntuación de clima organizacional debido a que $p < .05$ y $r > 0$ muestran que ambas variables tienden a incrementarse juntos, sí se modifica una de ellas ($p = .001$; $R = 0.686^{***}$), según estos resultados de cada 10 acciones, al menos 7 u 8 mostró un liderazgo transformacional dando como resultado un muy buen clima organizacional (ver [Tabla 10](#)).

ANOVA

Tabla 11. ANOVA - Puntaje Liderazgo transformacional

	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	p
Tiempo de laborar en la empresa	4181	5	836	1.80	0.112
Residuos	143357	309	464		

A través de la [Tabla 11](#) se puede confirmar que no existe diferencia significativa entre los grupos de antigüedad que se están comparando (Menos de 5 años; de 5 a menos de 10 años; de 10 a menos de 15 años; de 15 a menos de 20 años; de 20 a menos de 25 años y de 25 y más años), ya que $p > 0.05$ ($p = 0.112$). Lo que significa que, a pesar de existir una diferencia entre cada grupo, no es estadísticamente significativa.

Prueba de normalidad univariado

En la siguiente tabla se estará presentando la prueba de normalidad univariado de Shapiro-Wilk sobre el estudio realizado, en donde se puede interpretar que existe una distribución normal de las puntuaciones.

Tabla 12. Prueba de normalidad univariado de Shapiro-Wilk

		statistic	<i>p</i>
Puntaje de Liderazgo transformacional	Shapiro-Wilk	0.893	< .001
	Kolmogorov-Smirnov	0.130	< .001
	Anderson-Darling	10.4	< .001

La [Tabla 12](#) proporciona resultados que indican normalidad en las varianzas porque el valor de $p < 0.05$, considerándose significativo estadísticamente, por lo que presenta una distribución normal entre las varianzas.

Dicha distribución normal se puede confirmar con la figura 4 de residuos estandarizados, porque muy pocos puntos se encuentran separados de la línea, asumiéndose que es estadísticamente significativa debido a que $p < 0.05$.

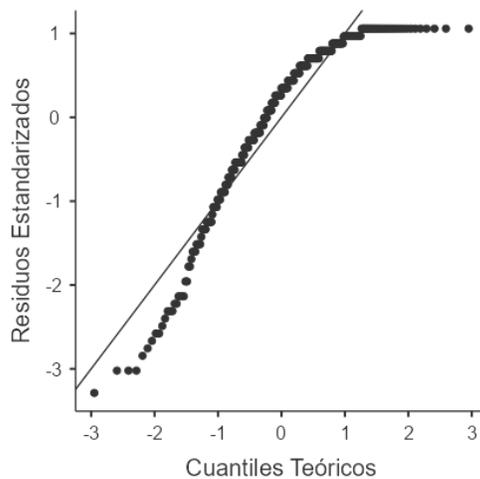


Figura 4. Q-Q que evalúa la normalidad univariante

Discusión

Cómo se puede notar el liderazgo es una de las dimensiones que se toman en cuenta al evaluar el clima organizacional, siendo el estilo de liderazgo transformacional uno de los que tiene mayor impacto en el personal de cualquier organización. Con respecto a las investigaciones anteriormente realizadas, se puede relacionar con los resultados encontrados en este estudio, ya que estos muestran que según el estilo de liderazgo que tenga el o la jefe/a incidirá el ambiente laboral, actividades de planificación y toma de decisiones, alcanzar los objetivos deseados, sin embargo, no se puede obviar aspectos intrínsecos de cada persona como el empoderamiento individual, las cuales son productos de actitudes y valores (González, et al., [2018](#); Bueno y Orozco, [2019](#); y Goltz, [2005](#))²⁸. En este estudio se encontró que el 68% de la varianza en el clima puede atribuirse a las prácticas de liderazgo transformacional. Aunque el estilo transformacional es valorado, el reconocimiento del

²⁸ Jorge Vladimir Gonzales et al., «La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas», *Revista de Investigación* 42, n.º 95 (2018): 241-49; Diana Maritza Bueno Betancur y Lina Constanza Orozco Gómez, «Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal» (Trabajo final de Maestría presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, Pereira, Colombia, Universidad Tecnológica de Pereira, 2019), <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/0852e99f-35c8-4421-881a-9b70c4c45bf9/content>; Goltz, «A Review of J. L. Komaki's Leadership from an Operant Perspective».

trabajo individual emerge como un área de mejora clave. Los puntajes más bajos en este aspecto resaltan su relevancia para fortalecer el clima laboral.

Los resultados muestran que en la empresa existe un clima organizacional muy bueno, debido a que la persona líder ejerce bajo el estilo de liderazgo transformacional, así lo considera la muestra estudiada. La investigación muestra que el estilo de liderazgo transformacional puede cambiar positivamente el entorno laboral al motivar, guiar y animar a los trabajadores (Avolio et al., [2009](#); Bueno y Orozco, [2019](#)). Investigaciones recientes, como la llevada a cabo por Espitia y Tovar ([2023](#)), exponen claramente cómo la implementación de este enfoque de liderazgo puede contribuir positivamente a diferentes aspectos del entorno laboral, como la interacción comunicativa y la justicia en las relaciones dentro de la organización. En este estudio se puede notar que coincide específicamente con la relación positiva, cuando hay más acciones de liderazgo transformacional, entonces consideran que hay un mejor clima organizacional, tal y cómo se mostraba en el estudio de Dávila-Moran y Agüero-Corzo ([2023](#)).

Cuando se compararon con las variables de tiempo de laborar en la empresa, edad y áreas de trabajo; se descubre que a menor tiempo de antigüedad laborando en la empresa, mayor rigidez al momento de evaluar a la persona líder, en comparación a las personas trabajadoras que tienen de 25 a más años de trabajar en la empresa que su puntaje es más alto, mostrando así mayor flexibilidad, aunque esta diferencia no es estadísticamente significativa.

Por lo que se considera indispensable tomar en cuenta la antigüedad para otros estudios ya que a pesar de que en los resultados muestran que es un factor influyente, no se puede saber las razones, pero se puede creer que esto es debido a que en el siglo XXI se valora mucho el ambiente laboral, por lo que las personas que recién se integran en la organización demandan un excelente clima, por eso son más rígidos/as al momento de evaluar.

Aunque el trabajo es el mismo, hay particularidades en cada generación de la fuerza laboral, tal y como lo describe Campos Cartín, Jaramillo Ramírez y Pineda Orjuela ([2014](#)) y Montana y Petit ([2008](#)), la generación más antigua llamados Veteranos se caracterizan por ser una generación silenciosa y tradicionalista, laboran en lugares donde puedan servir a alguien, la generación Y (*Millenials*) y Z son la más actuales, los cuales se representan por la globalización y la tecnología, estas personas son más idealistas, buscan un equilibrio entre la

vida personal y la laboral, más sofisticados, exigentes, buscan un ambiente laboral agradable, valoran la cultura organizacional y quieren ser tomados en cuenta en los procesos de toma de decisiones, ser escuchados y reconocidos²⁹.

De manera que existe una distinción entre la primera generación a la última, en dónde para esta última es más exigente no solo en remuneración económica, sino que resalta ser más importante el clima laboral y la oportunidad de crecimiento profesional. Por lo que sería importante abrir espacios en el que se capacite a las personas líderes en términos de la gran diversidad generacional que puede haber en una empresa, con la finalidad de manejar mejor al grupo para cumplir con los objetivos de la empresa (Erickson, [2009](#); Legas & Sims, [2011](#))³⁰.

Por esta razón, es interesante destacar que, en esta muestra, el personal con mayor antigüedad considerados los “Veteranos” eran más flexibilidad, mientras que, las personas trabajadoras con menor tiempo considerados de la generación “*Millenials* y Z” fueron más rígidos en la valoración del estilo de liderazgo transformacional, ya que esta dimensión del clima organizacional posee aspectos que les caracteriza a este último grupo.

Además, se pudo encontrar que otra variable que debe ser tomada en cuenta al momento de evaluar el clima organizacional, son las áreas de trabajo, en el caso de estos sectores denota que en las áreas ejecutivas se obtuvo mejor puntuación, es decir, el personal consideran que casi siempre el o la líder tienen actitudes transformacional, en comparación, a las áreas operativas, en dónde específicamente en Mantenimiento son los que tienen en puntaje más bajo, estas personas consideran que su jefe “casi nunca” tiene un liderazgo transformacional. Sería interesante poder abordar el tema, y encontrar los motivos de la gran diferencia entre

²⁹ Alfonso Campos, Natalia Jaramillo, y Ismenia Pineda, «Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones un estudio documental» (Especialización Gerencia de Talento Humano, Bogotá, D.C., Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2014), <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima%20laboral%20y%20grupos%20generacionales%20en%20las%20organizaciones%20un%20estudio%20documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Montana, P., & Petit, F. (2008). Global Journal of Business Research. <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/GJBR-V2-N2-2008.pdf>

³⁰ Tamara J. Erickson et al., «La Generación Y en la fuerza laboral», *Harvard Business Review* 87, n.º 2 (2009): 33-39.

Legas, M., & Sims, C. (2011). Southern Illinois University. Obtenido de Open SIUC: <http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=ojwed>

estas dos áreas de trabajo, cuáles son los factores que influyen para que el comportamiento del o la líder sea o no transformador. Todas las áreas laborales están relacionadas con diversos estilos de liderazgo, por la dinámica entre persona a cargo con colaboradores, por ejemplo, en este estudio se encontró que el área de compras tiene un/a líder autocrático y el área de registro de proveedores está relacionado con líderes más democráticos que hace participe a su personal, mostrando así un mejor clima organizacional ³¹.

Por lo que, con respecto a la hipótesis planteada al realizar el análisis se puede mencionar que se cumple, ya que la puntuación de la escala de clima organizacional es alta, siendo relacionado con el liderazgo se ejerce a partir de conductas transformacionales. Sin embargo, la distinción de la valoración de acuerdo con la antigüedad no fue significativo, aunque es importante mencionar, que a menos años de antigüedad menos flexibilidad al momento de evaluar.

El liderazgo no se logra en el vacío; es altamente influenciado por las contribuciones del contexto cultural. Cada cultura tiene sus normas, valores, y expectativas para el liderazgo. Nir, Hassard y Williams han ejemplificado cómo la cultura determina las definiciones de liderazgo. Por ejemplo, en culturas colectivistas, que prevalecen en toda Asia, el liderazgo puede ser entendido como una actividad colaborativa donde la armonía y el bienestar de grupo son prioridad. A diferencia, la cultura occidental es considerada más individualista, el líder se caracteriza por rasgos personales, en el que se caracteriza por la toma de decisiones. En futuras investigaciones sería importante explorar cómo las diferencias culturales afectan las expectativas sobre los líderes y su estilo de liderazgo. Por ejemplo, planteándose la pregunta de ¿cómo las características de un líder que son valorados en una cultura pueden ser vistas de manera negativa en otra? Además, se podría considerar cómo la globalización y la interacción entre diferentes culturas están cambiando las percepciones del liderazgo, creando un espacio para un liderazgo más inclusivo y diverso.

Por último, a pesar que en este estudio se evidencia que efectivamente ser líder transformacional mantiene un buen clima organizacional, siempre existe la posibilidad de

³¹ Jenny Viviana León Fernández y Lina Fernanda Monar Zapata, «Comparación estilo de liderazgo y clima laboral en la organización Coomeva servicios compartidos», *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*, 4 de junio de 2021.

mejorar, así se describe en las principales recomendaciones que mencionaron el personal, en dónde le sugieren manejar el carácter, trabajar en equipo, mejorar la planificación para asignar las tareas con tiempo, escuchar recomendaciones, empatía, distribuir equitativamente las tareas, comunicar los resultados, reconocer el trabajo de todas las personas por igual sin preferencias y buscar medios para apoyar a la persona trabajadora para que su rendimiento se mantenga.

Conclusiones

El presente estudio permite reafirmar que el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el clima organizacional, ya que se caracteriza por la escucha, participación activa por parte del personal, orientaciones claras, llamadas de atención con respeto, reconocimiento, apertura para recibir sugerencias, planificación, claridad en los resultados esperados, comunicación de resultados, preocupación por controlar los gastos, compromiso, reacción positiva bajo presión y es un modelo a seguir. A su vez evidenció que el reconocimiento al trabajo de sus colaboradores es el punto en el que las personas líderes deben de trabajar más, ya que es un elemento valioso para mejorar o mantener un buen clima organizacional.

Además, permitió visibilizar que no solo se debe evaluar el clima laboral a nivel de empresa, sino poner atención a áreas específicas que se ven mayormente afectadas, en busca del bienestar mental de las personas trabajadoras, considerando variables como el tiempo de laborar en la empresa o el tema generacional., por lo que es importante que todos estos temas sean estudiados. Teniendo presente que a través del estilo de liderazgo se pueden hacer cambios significativos.

En fin, la forma en la que operan las personas líderes es muy diversa, los estilos son tantos que fácilmente pueden ser confundidos, sin embargo, lo importante es poder reconocer que tal y como lo menciona Becerra (2010) las organizaciones son complejas y exigen cambios constantemente, por lo que el liderazgo es un factor importante que llega a influir y lograr altos grados de motivaciones en el personal, pero que su impacto va a depender del

estilo ejercido y de la capacidad de realizar cambios de acuerdo a las exigencias evolutivas al pasar de los años³².

Referencias

- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa, y Todd J. Weber. «Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions». *Annual Review of Psychology* 60, n.º 1 (1 de enero de 2009): 421-49. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, Bernard M., y Bruce J. Avolio. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE, 1994.
- Becerra, Gladys. «El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas». *Visión Gerencial*, n.º 1 (2010): 30-42.
- Bueno Betancur, Diana Maritza, y Lina Constanza Orozco Gómez. «Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal». Trabajo final de Maestría presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, Universidad Tecnológica de Pereira, 2019. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/0852e99f-35c8-4421-881a-9b70c4c45bf9/content>
- Campos, Alfonso, Natalia Jaramillo, y Ismenia Pineda. «Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones un estudio documental». Especialización Gerencia de Talento Humano, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2014. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3374/Clima%20laboral%20y%20grupos%20generacionales%20en%20las%20organizaciones%20un%20estudio%20documental.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

³² Gladys Becerra, «El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas», *Visión Gerencial*, n.º 1 (2010): 30-42.

- Cevallos, Lorenzo, Nelly Valencia, y Roosevelt Barros. *Análisis Estadístico UNivariado*. Universidad de Guayaquil: Grupo Compás, 2017. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/86/1/LIBRO%20CORRECCIONES.pdf>
- Cruz-Ortiz, Valeria, Marisa Salanova, y Isabel M. Martínez. «Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros». *Universidad & Empresa* 15, n.º 25 (s. f.): 13-32.
- Davila-Moran, Roberto Carlos, y Eucaris del Carmen Agüero-Corzo. «Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022». *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería* 11, n.º 3 (1 de septiembre de 2023): 81-86. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3369>
- De Clercq, Dirk, Dave Bouckenoghe, Usman Raja, y Ganna Matsyorská. «Servant Leadership and Work Engagement: The Contingency Effects of Leader-Follower Social Capital». *Human Resource Development Quarterly* 25, n.º 2 (junio de 2014): 183-212. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21185>
- Erickson, Tamara J., Ron Alsop, Pamela Nicholson, y Jim Miller. «La Generación Y en la fuerza laboral». *Harvard Business Review* 87, n.º 2 (2009): 33-39.
- Espejo, Mariano Ruiz. «Estimación de la desviación estándar». *Estadística Española* 59, n.º 192 (2017): 37-44.
- Espitia, Silvia Stefanny, y Sandra Fernanda Tovar. «Impacto del liderazgo transformacional en el clima organizacional de la empresa constructora H2O Consulting S.A.S.» Proyecto integral de grado para optar el título de especialista en gerencia de empresas constructoras, Fundación Universidad de América, 2023.
- Froehlich, Dominik, Mien Segers, y Piet Van den Bossche. «Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Influence of Learning Approach, Leadership Style, and Organizational Learning Culture on Managers' Learning Outcomes: Informal Workplace Learning in Austrian Banks». *Human Resource Development Quarterly* 25, n.º 1 (marzo de 2014): 29-57. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21173>

- García-Martínez, José Antonio, Virginia Cerdas-Montano, y Ericka Lewis Chaves. «Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses». *Revista Ensayos Pedagógicos* 17, n.º 1 (28 de mayo de 2022): 133-53. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- Goltz, Sonia. «A Review of J. L. Komaki's Leadership from an Operant Perspective». *Journal of Organizational Behavior Management* 25, n.º 2 (12 de octubre de 2005): 73-81. https://doi.org/10.1300/J075v25n02_03
- Gonzales, Jorge Vladimir, Medardo Andrés Paredes, Rocío Núñez, Verónica Paredes, y Isaac Paredes. «La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas». *Revista de Investigación* 42, n.º 95 (2018): 241-49.
- Jiménez, J. «Análisis Estadístico Univariado», 87-347, 2006. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14780/15/CAPITULO%203.pdf>
- Legas, M., y Sims, C. Southern Illinois University. 2011. Obtenido de Open SIUC: <http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=ojwed>
- León Fernández, Jenny Viviana, y Lina Fernanda Monar Zapata. «Comparación estilo de liderazgo y clima laboral en la organización Coomeva servicios compartidos». *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*, 4 de junio de 2021.
- Messmann, Gerhard, Arnoud Evers, y Karel Kreijns. «The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior». *Human Resource Development Quarterly* 33, n.º 1 (marzo de 2022): 29-45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Montana, P., y Petit, F. «Global Journal of Business Research», 2008. <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/GJBR-V2-N2-2008.pdf>
- Montano, Diego, Joyce Schleu, y Joachim Hüffmeier, «A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health», *Revista de liderazgo*

y estudios organizacionales 30, n.º 1 (2023): 90-107,
<https://doi.org/10.1177/15480518221114854>

Omar, Alicia. «Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor». *Liberabit. Revista de Psicología* 17, n.º 2 (2011): 129-37.
<https://www.redalyc.org/pdf/686/68622584003.pdf>

Pedraja, Liliana, y Emilio Rodríguez. «EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS». *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá* 12, n.º 2 (diciembre de 2004): 63-73.
<https://doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>

Ramos, Diana. «El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje». Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2012.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=A01D288E9A2139A662A44672950FD8FC.jvm1?sequence=1>

Rojas, Gladys. «Diseños Metodológicos Cuantitativos». En *Salud Pública: Introducción y Generalidades*, de Carmen Albospino, Carlos Ríos, Felipe Recalde, Gladys Rojas, Gloria Aguilar, Gloria Páez-Acchiardi, Julia Mancuello, Mónica Ruotti, y Nilda Dalva, 276-89. editado por Carlos Ríos. Paraguarí: Sevilibro, 2022.

Salazar, Ciria Margarita, Carmen Silvia Peña Vargas, Alberto Paul Ceja Mendoza, y E Del Río Valdivia. «Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior». *Revista Iberoamericana de Educación* 67 (1 de enero de 2015): 181-96. <https://doi.org/10.35362/rie670230>

Serrano, Bill Jonathan, y Alexandra Portalanza. «Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional». *Suma de Negocios* 5, n.º 11 (2014): 117-25.

Sims, Cynthia, Angela Carter, y Arelis Moore De Peralta. «Do Servant, Transformational, Transactional, and Passive Avoidant Leadership Styles Influence Mentoring Competencies for Faculty? A Study of a Gender Equity Leadership Development

Program». *Human Resource Development Quarterly* 32, n.º 1 (febrero de 2021): 55-75. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21408>

Virla, Milton Quero. «Confiabledad y coeficiente Alpha de Cronbach». *Telos* 12, n.º 2 (2010): 248-52.



Esta obra está disponible bajo una licencia <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>