

# UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA



## Facultad de Ciencias Médicas

Monografía para optar al título de Licenciatura en Psicología.

“Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua, durante el periodo enero-marzo 2025.”

**Autores:** Br. Amalia Francesca Araica Szabó.

Br. Keyling Massiel Navarrete.

**Asesor:** Lic. Donald Josué Leiva Mercado.

Managua, Nicaragua.





UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"Ignitio Ad Verum Duct"

**CARTA AVAL TUTOR /METODOLOGO(A)**

**Dra. Luisa Mendieta**  
Decana de la Facultad de Ciencias Medicas  
UCN – Sede Central

**Su Despacho**

Por medio de la presente hago constar que he verificado el informe final del trabajo monográficos elaborado por el/los egresados(s) **Br (es) Amalia Araica y Keyling Navarrete**; para optar al título de Licenciatura en psicología, cuyo título de la Monografía es: *Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua, durante el periodo enero-marzo 2025.*

El cual considero que cumple con los requisitos metodológicos exigidos por el **art 89 y 91** del reglamento académico; para ser presentado ante el Comité Evaluador.

En La Ciudad de managua a los 3 días del mes de marzo del año 2025.

Tutor(a) Metodológico

CC: Archivo.

## **Agradecimiento**

Con profunda gratitud, elevamos nuestro primer agradecimiento a Dios, nuestro guía y fortaleza inquebrantable. Su luz nos ha acompañado en cada paso de este camino, brindándonos sabiduría en los momentos de incertidumbre y fuerzas cuando las dificultades parecían insuperables. Gracias por concedernos la perseverancia necesaria para alcanzar nuestras metas y por permitirnos culminar esta etapa con éxito.

A nuestras familias, quienes han sido el cimiento de nuestro crecimiento personal y académico, queremos expresar nuestro más sincero reconocimiento. Su amor incondicional, apoyo incansable y sacrificios han sido la fuente de inspiración que nos ha impulsado a seguir adelante. Gracias por cada palabra de aliento en los momentos difíciles, por cada gesto de cariño que nos llenó de motivación y por confiar en nuestras capacidades aun cuando nosotras mismas dudamos. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Asimismo, agradecemos a la empresa Seguridad C y B, en especial a la Msc. Rosa Vargas, Gerente de Desarrollo Humano, por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo este estudio. También queremos expresar nuestra gratitud a cada uno de los colaboradores que participaron en este estudio. Su tiempo, disposición y honestidad al compartir sus experiencias fueron fundamentales para el éxito de esta investigación.

Este proyecto es el resultado de esfuerzo, dedicación y del respaldo incondicional de quienes han estado a nuestro lado en este proceso. A todos ustedes, gracias de corazón.

## **Dedicatoria**

Le dedico este momento maravilloso a mi Dios que sin él no sería posible, a mi madre y mi hermana mis principales pilares, a la persona que me apoyó incondicionalmente para cumplir mi sueño, a cada una de las personas que creyeron siempre en mí, los que lloraron y rieron conmigo en cada paso que di, a mi novio E.G por motivarme e impulsarme a dar lo mejor en estos últimos días, fue clave para lograr mi objetivo.

Santiago Araica, amor de mi alma, te agradezco tanto que seas mi hijo, gracias por ayudarme a seguir adelante contra todo pronóstico, gracias por limpiar mis lágrimas y siempre decirme “tú eres la mejor mamá del mundo” porque con eso calmas todo el ruido que hay a nuestro alrededor, te dedico este sueño cumplido, mi amor, lo logre gracias a ti. Te amo.

Por último, se lo quiero dedicar a la protagonista de este momento a la Amalia que llegó el primer día de clases preguntándose si lo iba a lograr, sí, mi pequeña, lo logramos.

AMALIA F. ARAICA SZABÓ

Con inmenso cariño y gratitud, dedico esta monografía a mi mita, quien ha sido mi roca y mi mayor apoyo a lo largo de estos años de estudios. Su amor incondicional, su fortaleza en los momentos difíciles y sus palabras llenas de sabiduría han sido mi refugio en los días de incertidumbre. Gracias por cada sacrificio, por cada gesto de amor y por enseñarme que, con determinación y fe, todo es posible. Este logro es tan mío como suyo. Gracias por ser mi motor, por impulsarme a alcanzar mis sueños y por estar siempre a mi lado, celebrando cada triunfo y sosteniéndome en cada tropiezo.

A mi hermana, quien con sus consejos y guía ha sido una pieza fundamental en mi crecimiento personal. Sus palabras, siempre oportunas y llenas de sinceridad, me han ayudado a ver la vida con mayor claridad y a convertirme en la persona que soy hoy.

A mi madre, la persona que siempre creyó en mí, aun cuando yo misma dudé. Su amor, su fe en mis capacidades y su inagotable dedicación me han enseñado el verdadero significado del esfuerzo y la perseverancia. A Javier, cuya presencia en mi vida ha sido un faro de motivación y aliento. Sus palabras llenas de ánimo me han dado la energía y el coraje necesarios para seguir adelante, incluso en los momentos en los que el cansancio y la duda amenazaban con hacerme rendir. Gracias a ambos por creer en mí y por recordarme, una y otra vez, que todo esfuerzo vale la pena.

A mi familia, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo constante.

A mis docentes y mentores, especialmente a Francis, cuyo conocimiento, dedicación y orientación han sido una fuente de inspiración para mi desarrollo profesional. Gracias por compartir su sabiduría, por su paciencia y por motivarme a dar siempre lo mejor de mí.

A mi compañera de monografía y amigos, por ser una parte esencial de este camino. Gracias por hacer este proceso más llevadero, por cada conversación de apoyo, por cada instante de risas en medio del estrés y por ser parte de este logro.

KEYLING MASSIEL NAVARRETE

## **Resumen**

La investigación se centra en los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua. El estudio sugiere que los estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional, con una relación positiva entre los estilos percibidos favorablemente y un ambiente organizacional positivo. Los instrumentos que se aplicaron dieron un resultado que refuerzan la importancia del liderazgo transformacional en la empresa, lo que coincide con estudios previos que sugieren que este estilo es clave para generar un ambiente laboral positivo, también el clima organizacional en la empresa es en general positivo.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional. Liderazgo transaccional, Liderazgo Laissez-Faire, Clima organizacional, involucramiento laboral.

## Índice de contenido

|             |                                                |           |
|-------------|------------------------------------------------|-----------|
| <b>6.</b>   | <b>Introducción.....</b>                       | <b>1</b>  |
| <b>6.1.</b> | <b>Antecedentes .....</b>                      | <b>2</b>  |
| 6.1.1.      | Antecedentes nacionales: .....                 | 2         |
| 6.1.2.      | Antecedentes internacionales .....             | 3         |
| <b>6.2.</b> | <b>Contexto del problema.....</b>              | <b>5</b>  |
| <b>6.3.</b> | <b>Objetivos .....</b>                         | <b>6</b>  |
| 6.3.1.      | Objetivo general .....                         | 6         |
| 6.3.2.      | Objetivos específicos .....                    | 6         |
| <b>6.4.</b> | <b>Pregunta de investigación.....</b>          | <b>7</b>  |
| <b>6.5.</b> | <b>Justificación .....</b>                     | <b>8</b>  |
| <b>6.6.</b> | <b>Limitaciones.....</b>                       | <b>10</b> |
| <b>6.7.</b> | <b>Hipótesis.....</b>                          | <b>11</b> |
| 6.7.1.      | Hipótesis de investigación.....                | 11        |
| 6.7.2.      | Hipótesis nula .....                           | 11        |
| <b>6.8.</b> | <b>Variables .....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>6.9.</b> | <b>Marco contextual.....</b>                   | <b>13</b> |
| <b>7.</b>   | <b>Marco teórico .....</b>                     | <b>14</b> |
| <b>7.1.</b> | <b>Revisión de la literatura.....</b>          | <b>14</b> |
| 7.1.1.      | Liderazgo .....                                | 14        |
| 7.1.1.1.    | Definición de liderazgo.....                   | 14        |
| 7.1.1.2.    | Estilos de liderazgo.....                      | 15        |
| 7.1.2.      | Clima organizacional .....                     | 18        |
| 7.1.2.1.    | Concepto de Clima Organizacional .....         | 18        |
| 7.1.2.2.    | Características del Clima Organizacional ..... | 20        |



|          |                                                                     |    |
|----------|---------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1.2.3. | Escalas del Clima Organizacional .....                              | 21 |
| 7.1.2.4. | Tipos de Clima Organizacional.....                                  | 22 |
| 7.1.2.5. | Organización.....                                                   | 24 |
| 7.1.2.6. | Comportamiento organizacional.....                                  | 24 |
| 7.2.     | Estado del arte .....                                               | 26 |
| 7.2.1.   | Antecedentes del liderazgo .....                                    | 26 |
| 7.2.2.   | Teorías del liderazgo .....                                         | 26 |
| 7.2.3.   | Clima organizacional .....                                          | 29 |
| 7.2.4.   | Dimensiones del clima organizacional.....                           | 30 |
| 7.2.5.   | Determinantes del clima organizacional .....                        | 31 |
| 7.2.6.   | Comunicación organizacional:.....                                   | 31 |
| 7.2.7.   | Herramientas o métodos de diagnóstico de Clima organizacional ..... | 32 |
| 7.2.8.   | Modelo de Fernando Toro.....                                        | 32 |
| 7.2.9.   | Liderazgo y Clima organizacional .....                              | 36 |
| 7.3.     | Teorías y conceptos asumidos .....                                  | 38 |
| 7.3.1.   | La teoría de Kurt Lewin .....                                       | 38 |
| 7.3.2.   | Teoría del Clima Organizacional de Likert.....                      | 40 |
| 8.       | Métodos (diseño).....                                               | 42 |
| 8.1.     | Área de Estudio: .....                                              | 42 |
| 8.2.     | Tipo de Estudio: .....                                              | 42 |
| 8.3.     | Enfoque del Estudio:.....                                           | 42 |
| 8.4.     | Unidad de Análisis: .....                                           | 42 |
| 8.5.     | Universo: .....                                                     | 42 |
| 8.6.     | Muestra: .....                                                      | 42 |
| 8.7.     | Tipo de Muestreo: .....                                             | 42 |
| 8.8.     | Criterios de inclusión .....                                        | 42 |

|         |                                                                                                                                                                     |    |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 8.9.    | Criterios de exclusión.....                                                                                                                                         | 43 |
| 8.10.   | Consideraciones Éticas.....                                                                                                                                         | 43 |
| 8.11.   | Variables (operacionalización de variables) .....                                                                                                                   | 44 |
| 8.12.   | Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                                                                                                                | 46 |
| 8.14.   | Confiabilidad y validez de los instrumentos .....                                                                                                                   | 46 |
| 8.14.1. | Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-X5) .....                                                                                                             | 46 |
| 8.14.2. | Escala CL-SPC .....                                                                                                                                                 | 47 |
| 9.      | Resultados / Análisis y Discusión de Resultados.....                                                                                                                | 48 |
|         | Objetivo 1: Identificar los estilos de liderazgo del área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua. ....                           | 48 |
| 1.      | Liderazgo transformacional .....                                                                                                                                    | 48 |
| 2.      | Liderazgo transaccional.....                                                                                                                                        | 49 |
| 3.      | Liderazgo Laissez-Faire.....                                                                                                                                        | 50 |
|         | Objetivo 2: Determinar el clima organizacional del área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua. ....                             | 51 |
| 1.      | Autorrealización .....                                                                                                                                              | 51 |
| 2.      | Involucramiento laboral .....                                                                                                                                       | 52 |
| 3.      | Supervisión.....                                                                                                                                                    | 53 |
| 4.      | Comunicación .....                                                                                                                                                  | 54 |
| 5.      | Condiciones laborales.....                                                                                                                                          | 55 |
| 6.      | Clima laboral .....                                                                                                                                                 | 56 |
|         | Objetivo 3: Relacionar los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua..... | 57 |
| 9.1.    | Discusión de los resultados .....                                                                                                                                   | 58 |
| 10.     | Conclusiones .....                                                                                                                                                  | 60 |
| 11.     | Recomendaciones .....                                                                                                                                               | 61 |
| 12.     | Referencias.....                                                                                                                                                    | 62 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| <b>13. Anexos o Apéndices</b> .....           | 64 |
| <b>Anexo 1:</b> Autorización.....             | 64 |
| <b>Anexo 2:</b> Consentimiento informado..... | 65 |
| <b>Anexo 3:</b> Instrumentos.....             | 66 |
| <b>Anexo 4:</b> Tablas.....                   | 70 |

## Índice de tabla

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1:</b> Liderazgo transformacional .....                                   | 70 |
| <b>Tabla 2:</b> Liderazgo transaccional .....                                      | 70 |
| <b>Tabla 3:</b> Liderazgo Laissez-Faire.....                                       | 70 |
| <b>Tabla 4:</b> Autorrealización.....                                              | 71 |
| <b>Tabla 5:</b> Involucramiento laboral .....                                      | 71 |
| <b>Tabla 6:</b> Supervisión .....                                                  | 71 |
| <b>Tabla 7:</b> Comunicación .....                                                 | 72 |
| <b>Tabla 8:</b> Condiciones laborales .....                                        | 72 |
| <b>Tabla 9:</b> Clima laboral.....                                                 | 72 |
| <b>Tabla 10:</b> Relación entre los estilos liderazgo y clima organizacional ..... | 73 |

## Índice de figura

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Liderazgo transformacional .....                                      | 48 |
| Figura 2: Liderazgo transaccional .....                                         | 49 |
| Figura 3: Liderazgo Laissez-Faire .....                                         | 50 |
| Figura 4: Autorrealización .....                                                | 51 |
| Figura 5: Involucramiento laboral .....                                         | 52 |
| Figura 6: Supervisión .....                                                     | 53 |
| Figura 7: Comunicación .....                                                    | 54 |
| Figura 8: Condiciones laborales .....                                           | 55 |
| Figura 9: Clima laboral .....                                                   | 56 |
| Figura 10: Relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional ..... | 57 |

## **6. Introducción**

El liderazgo es un componente esencial en la dinámica de cualquier organización, y su estilo puede tener un impacto significativo en el clima organizacional. Un clima organizacional saludable es fundamental para el bienestar de los empleados y el éxito de la empresa. Sin embargo, la forma en que los jefes ejercen su liderazgo puede variar ampliamente, desde enfoques autoritarios hasta estilos más participativos y colaborativos. En un entorno de trabajo en el que las relaciones interpersonales y la cooperación son clave, la forma en que los líderes ejercen su autoridad y toma de decisiones puede determinar la cohesión del equipo y la motivación de los colaboradores.

Este estudio descriptivo-correlacional de corte transversal incluyó a 95 participantes seleccionados por conveniencia. Se recopilaron datos mediante los instrumentos MLQ-5X y CL-SPC, analizados con SPSS versión 29.0. La monografía se estructura en una revisión conceptual sobre los estilos liderazgo y clima organizacional. Seguidamente, se describen sus fundamentos teóricos y su aplicación en la psicología organizacional. A continuación, se detalla la metodología utilizada en la investigación, incluyendo el diseño del estudio, la selección de participantes, y los instrumentos de medición empleados. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos, su discusión en el contexto de la literatura existente, y las conclusiones que se derivan de los hallazgos.

Los resultados refuerzan la relevancia del liderazgo transformacional, que fomenta la motivación y la comunicación interna. En general, el clima organizacional es positivo, con altos niveles de satisfacción en supervisión, involucramiento y condiciones laborales, destacando un impacto favorable en el desempeño laboral (37%) y muy favorable (40%). No obstante, la comunicación obtuvo una percepción media o desfavorable, señalando problemas en la claridad de la información, falta de retroalimentación y dificultades entre niveles jerárquicos, lo que podría afectar la moral y el compromiso del personal (Robbins & Judge, 2002).

## **6.1. Antecedentes**

Como se puede observar en los antecedentes encontrados mucho de ellos tienen muchos años de antigüedad, debido a que en la actualidad estudiar los estilos de liderazgo y clima organizacional no genera interés.

### **6.1.1. Antecedentes nacionales:**

- 1. “Análisis del clima organizacional y su influencia en el desarrollo de las funciones del personal de la Cooperativa de Producción Agroindustrial NICARAO R.L (COPANICARAO) durante el periodo 2020-2021”** Esta investigación realizada por Lic. Brenda María Aguirre Morales en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua; presentada en el mes de marzo del año 2022. Tuvo como objetivo analizar el clima organizacional y su influencia en el desarrollo de las funciones del personal, siendo un estudio, cualitativo, analítico y explicativo. Contó con la participación de 20 participantes que forman parte de Cooperativa de Producción Agroindustrial NICARAO R.L.

Para la realización de esta investigación se utilizaron diversas técnicas tales como; encuestas, entrevistas a trabajadores, entrevistas a órganos de dirección, observación. En la investigación se identificó que los trabajadores son jóvenes con buena salud, habilidades, competencias y comportamientos que aportan versatilidad para adaptarse a los cambios y modificar su conducta para obtener resultados.

- 2. “Liderazgo y Clima Laboral de la Empresa Wood’s Bar and Lounge del departamento de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020”** Esta investigación realizada por Br. Larry Ramón Vílchez Ríos, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa; presentada en el mes de 23 de Julio 2020. Tuvo como objetivo analizar el liderazgo y el clima laboral de la Empresa Wood’s Bar and Lounge, con una muestra total de 18 que surge de aplicar la fórmula estadística que se detalla en el método de muestreo, La investigación cualitativa, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, para la realización de esta investigación se realizaron encuesta, entrevistas y observaciones a los trabajadores.

Se identificó que los tipos de liderazgo que se ejercen son: Autocrático y democrático, está caracterizado por una estructura organizacional que satisface las necesidades del cliente tanto interno como externo, con un ambiente social apropiado, ya que cuenta con un personal con características apropiadas, con buenas relaciones jefe-subordinado y comunicación efectiva que permite un poder de influencia positiva del líder para el desarrollo de las actividades en un clima organizacional participativo favorable para el logro de las metas tanto personales como empresariales.

- 3. “Clima Organizacional en las empresas públicas y privadas del municipio de El Tuma La Dalia, durante el primer cuatrimestre del año 2019”** Esta investigación se realizó por los Br. Fátima del Rosario Gómez Baldizón, Ileana Suyeng Rodríguez Valenzuela, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Matagalpa; presentado en mayo 2019, Tuvo como objetivo describir el clima organizacional en el beneficio de café Tío Jaime en el municipio de El Tuma la Dalia, durante el primer cuatrimestre del año 2019. Su muestra fue constituida por un total de 12 personas, la investigación es cualitativa, para la realización de esta investigación se realizaron encuesta, entrevistas y observaciones a los trabajadores.

Se identificó que existe una mezcla en el clima que se percibe en la empresa donde el de mayor influencia es el de participación, el clima que se percibe es considerablemente saludable y por lo tanto contribuye al crecimiento en la organización, sin embargo, fueron encontradas algunas debilidades, siendo una de ellas la inexistencia de una estructura organizacional plasmada y la falta de manuales de procedimientos, afectan el crecimiento organizacional.

#### **6.1.2. Antecedentes internacionales**

- 1. “La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas”** Esta investigación realizada por Lic. Jorge Vladimir Gonzales Reyes, Lic. Medardo Andrés Paredes Núñez, Lic. Rocío Núñez López, Lic. Verónica Paredes Núñez y Lic. Isaac Israel Paredes Núñez de distintas universidades de Ecuador en el año



2018. Su objetivo principal fue indagar la forma de como incide el liderazgo transformacional en el clima organizacional, siendo un estudio con enfoque cualitativo. Contó con la participación de 50 empleados del área técnica y administrativa de la empresa en Tungurahua.

Se analizó el liderazgo y el clima laboral mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados y gerentes para recolectar información primaria, observar su motivación al realizar el trabajo y tener indicadores del grado de liderazgo. En la investigación se encontró la existencia de un manejo deficiente de la comunicación entre los colaboradores y las autoridades, lo cual afecta al clima organizacional y las relaciones interpersonales.

2. **“El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda”** Esta investigación realizada por Lic. Cristhian Fabricio Pilligua Lucas y Lic. Flor María Arteaga Ureta en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador en el año 2018. Tuvo como objetivo evaluar el clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo. Contó con la participación de 83 personas del área de producción de la empresa Hardepex Cía. Ltda.

Se utilizó un tipo de investigación descriptiva con técnicas cualitativas, a través de aplicación de encuestas, con una muestra estratificada. Los resultados obtenidos, señalan que, el clima laboral en los trabajadores dentro de la organización no es el adecuado, impactando negativamente en el rendimiento productivo de la empresa.

## **6.2. Contexto del problema**

Un buen clima organizacional es indispensable en las organizaciones, ya que esto permite crear ambientes agradables dentro de las mismas, generando actitudes positivas, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador con relación al cumplimiento de sus obligaciones, apegados a la filosofía de la organización. Estas dinámicas desempeñan un papel crucial en el desarrollo y éxito de las organizaciones. En la empresa de seguridad C y B se realizó un estudio sobre el clima organizacional en el año 2023 donde se vio reflejado que varios factores del clima organizacional se encontraban críticos. Siendo que nuestra investigación está enfocada el área operativa se observó que Seguridad Física enfrentó desafíos relacionados con el reconocimiento al desempeño con un 73.4%, trabajo en equipo con un 36.2%, liderazgo con un 76.2% y la resolución de conflictos con un 65.4%, lo que hace que influya negativamente en la percepción del clima organizacional, afectando la eficiencia y calidad del servicio. (F. González & K. Navarrete, 2023).

En las empresas de seguridad privada, el liderazgo adquiere una importancia crucial debido a la naturaleza del trabajo, que exige un alto grado de coordinación, comunicación y motivación entre los equipos. Sin embargo, se ha observado que las percepciones de los empleados sobre la calidad del liderazgo de sus superiores suelen ser negativas. Esta percepción desfavorable puede tener un impacto directo en el rendimiento laboral, la motivación, e incluso en la generación de conflictos internos, lo que afecta negativamente el clima organizacional. En particular, la empresa de Seguridad Física CyB, en el último año, ha establecido alianzas con diversas áreas de operaciones para mejorar la intermediación en los servicios de seguridad. Esta colaboración ha generado mayores expectativas entre los empleados, quienes exigen un mejor desempeño, mayor atención y una calidad superior en el servicio. Por lo tanto, se requiere que el personal se identifique plenamente con la empresa y, como resultado, se mantenga un clima organizacional positivo que favorezca.

### **6.3. Objetivos**

#### **6.3.1. Objetivo general**

- Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua, durante el periodo enero-marzo 2025.”

#### **6.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los estilos de liderazgo predominantes del área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua.
- Determinar el clima organizacional del área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua.
- Relacionar los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua.

#### **6.4. Pregunta de investigación**

¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua, durante el periodo enero-marzo 2025?

## 6.5. Justificación

El liderazgo y el clima organizacional son factores determinantes para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, una adecuada gestión del clima organizacional no solo mejora el desempeño del personal, sino que también contribuye a reducir los conflictos internos, disminuir la rotación de empleados y fomentar un sentido de pertenencia hacia la empresa. La identificación de estilos de liderazgo y su relación con un clima organizacional puede proporcionar herramientas prácticas para fortalecer la dinámica operativa, mejorar la percepción del equipo y optimizar los resultados.

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y clima organizacional, dos elementos fundamentales en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Existen antecedentes que han estudiado de forma independiente las variables de nuestro estudio, dejando de lado la importancia de tener un análisis sobre la relación de ambas variables, por ende, esta investigación permitirá analizar cómo el liderazgo puede influir en la motivación, la productividad y la satisfacción de los trabajadores, aspectos fundamentales para garantizar un servicio de calidad y cumplir con los objetivos organizativos.

Esta investigación sobre **Relación del liderazgo y clima organizacional** se alinea con los objetivos establecidos en el **Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano (PNCL) 2022-2026**, en su compromiso con el bienestar emocional. Este plan resalta la importancia de promover la paz y unidad, brindando tranquilidad y estabilidad en todos los ámbitos de vida de los ciudadanos. (PNCL-DH\_2022-2026). Adicional a eso, este estudio va de acuerdo a las **Líneas de Investigación de la Universidad Central de Nicaragua (UCN)** en los parámetros del **Talento Humano** debido a que este enfoque trata de proveer y desarrollar las capacidades, conocimientos y habilidades de los colaboradores al servicio de una empresa.

Realizar este estudio ofrecerá una oportunidad significativa para aportar soluciones que benefician tanto a las organizaciones que ofrecen servicios de Seguridad Privada como a sus colaboradores, asegurando un impacto positivo en su desempeño, productividad y sostenibilidad a largo plazo. De esta manera, las empresas no solo optimizarán sus procesos internos, sino que también van a adquirir una reputación como un empleador responsable y

comprometido con el bienestar de sus trabajadores, lo que contribuye a su posicionamiento competitivo.

### **6.6. Limitaciones**

A pesar de los esfuerzos por abordar de manera integral la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas. A continuación:

- 1- Se evidenció una gran falta de antecedentes a nivel global.
- 2- Falta de datos estadístico que identifiquen patrones alrededor de las variables del estudio.
- 3- Contamos con un tiempo muy limitado para realizar la investigación, lo que nos llevó a cambiar uno de los objetivos principales y el tamaño de la muestra del estudio que estamos llevando a cabo.

## **6.7. Hipótesis**

### **6.7.1. Hipótesis de investigación**

Los estilos de liderazgo en el área operativa de la empresa de Seguridad C y B en Managua influyen en el clima organizacional de los colaboradores.

### **6.7.2. Hipótesis nula**

Los estilos de liderazgo en el área operativa de la empresa de Seguridad C y B en Managua no influyen en el clima organizacional de los colaboradores.



## **6.8. Variables**

- **Variable independiente (VI): Estilos de liderazgo.**

Esta es la variable que influye en la otra. En ella se analizar diferentes estilos de liderazgo, como liderazgo transformacional, transaccional, laissez-faire, entre otros.

- **Variable dependiente (VD): Clima organizacional.**

Es la variable que se ve afectada por la independiente. El clima organizacional incluye factores como la satisfacción laboral, la motivación, la comunicación interna, la colaboración y el sentido de pertenencia de los empleados.

- **Variable de Relación (VR): Relación entre Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional**

El análisis puede incluir correlaciones, regresiones o pruebas de comparación de medias para determinar el impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional. Cada dimensión tiene indicadores específicos que permiten medir cada aspecto de las variables de forma estructurada.

## **6.9. Marco contextual**

La presente investigación se desarrolló en una empresa de seguridad privada ubicada en Nicaragua, con más de 1,500 empleados distribuidos a nivel nacional. Sin embargo, el estudio se centró en el departamento de Managua, específicamente en el área de seguridad física. Esta área está conformada por personal operativo, incluyendo guardas de seguridad, supervisores y el jefe de operaciones, quienes desempeñan un papel fundamental en la protección de bienes y productos.

El sector de seguridad privada en Nicaragua es clave para garantizar la protección en diversas instituciones y empresas. En este contexto, la gestión del liderazgo juega un papel crucial en el desempeño y la motivación del personal operativo, quienes deben enfrentar condiciones laborales exigentes. Estudiar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional permitió identificar cómo mejorar la eficiencia y el bienestar del personal en el área de seguridad física.

## **7. Marco teórico**

El capítulo de marco teórico corresponde al desarrollo de todos aquellos elementos teóricos conceptuales de todos los aspectos relacionados al tema de estudio como son los conceptos teóricos que sustentan las bases de esta investigación y su importancia. Estos parten de las variables que ayudan a cumplir cada objetivo.

### **7.1. Revisión de la literatura**

#### **7.1.1. Liderazgo**

##### **7.1.1.1. Definición de liderazgo**

Según Northouse, (2021), el liderazgo se define como un proceso de influencia social mediante el cual una persona orienta, inspira y organiza a un grupo para alcanzar objetivos compartidos. Esta habilidad es esencial en el contexto organizacional, ya que impacta de manera directa en el desempeño y la motivación.

El liderazgo es la capacidad de influir, guiar y motivar a un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes. Es un proceso en el que un individuo, conocido como líder, utiliza habilidades y estrategias para dirigir, inspirar y coordinar los esfuerzos.

El principio fundamental del liderazgo es que las personas suelen seguir a aquellos que pueden facilitar el cumplimiento de sus objetivos (Koontz & O'Donnell, 2001). En este contexto, la función del líder consiste en fomentar relaciones dentro de la organización que faciliten la consecución de los resultados deseados. Los líderes se dedican a crear nuevas oportunidades para compartir conocimientos y experiencias, lo que puede llevar a una transformación del entorno (Fullan, 2002).

El liderazgo no solo implica autoridad formal, sino también la habilidad para conectar emocional y estratégicamente con los miembros del grupo, adaptándose a las necesidades y circunstancias del contexto. Puede manifestarse en diversos estilos, como el liderazgo transformacional, democrático, autocrático o situacional, dependiendo de las características del líder, el equipo y el entorno en el que opera. Los diferentes estilos de liderazgo se caracterizan por enfoques únicos para tomar decisiones, delegar tareas y establecer relaciones interpersonales dentro del grupo.

La eficacia del líder se define por su capacidad para conseguir que las organizaciones logren los objetivos propuestos, teniendo en cuenta su capacidad para incidir en el comportamiento de los demás ( Robbins & Judge, 2009). Por lo tanto, el liderazgo se forma con una perspectiva que incluye al líder, al equipo humano y a la organización, orientada hacia la búsqueda de la calidad y la excelencia organizacional ( Cruz & Salanova, 2011).

#### **7.1.1.2.Estilos de liderazgo**

Algunos especialistas sostienen que el liderazgo es únicamente uno y que, dado que los líderes son individuos con distintas particularidades, eso los diferencia. Otros sostienen que existen diversas formas de liderazgo con distintas particularidades, sin embargo, se han logrado identificar distintos estilos de liderazgo que están sujetos a diversas teorías que se han enfocado en estudiarlos.

- **Liderazgo autocrático:**

El líder autocrático siempre ha sido visto como un individuo poco receptivo a los criterios de sus seguidores, que se guía por sus propias razones y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder recurre a remuneraciones o castigos en función de las acciones llevadas a cabo por sus propios seguidores. El líder autocrático impone y espera que sus subordinados cumplan sus órdenes, suele ser autoritario y confiado. Ayaub (2011), destaca que este tipo de líder decide sobre las tareas y tareas, sin considerar las opiniones de sus subalternos. Varios escritores que estudiaron este estilo de liderazgo, lo han ubicado en la misma categoría del liderazgo autoritario, sin hacer diferencias ni distinciones entre ellos. Los líderes autoritarios se apoyan en su poder de influencia y sus capacidades de persuasión, mientras que los líderes autocráticos solucionan los problemas o toman las decisiones de manera autónoma, utilizando la información que poseen en su poder en ese instante.

- **Liderazgo democrático**

Los líderes democráticos o participativos aceptan las opiniones de todos y fomentan la cooperación. Aunque estos líderes poseen la última palabra, reparten las obligaciones de tomar decisiones entre todos.

El líder que adopta un estilo de liderazgo democrático suele ser más participativo y considera cuidadosamente las opiniones de cada uno de sus subordinados. Cada subordinado debe estar presente cuando se proyecta alguna acción para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder promueve que los trabajadores tomen decisiones y tomen responsabilidades en el proceso de toma de decisiones. El líder se distingue por ser proactivo, asesor y guía, en contraposición al líder previo. Adicionalmente, el líder democrático posee un evidente sentimiento de responsabilidad y dedicación personal para cubrir las demandas de la organización que encabeza. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros integrantes de la organización y, en consecuencia, se vincula con una elevada moralidad en la mayoría de las circunstancias.

Hackman y Johnson (2013) vinculan al líder democrático con el aumento de la productividad, la dedicación y la gratificación. Así, es un líder con influencia en sus subordinados, un incentivador para la realización de proyectos, un excelente orientador, un entusiasta de las consecuencias lógicas, un excelente oyente y respetuoso en ocasiones hacia sus trabajadores.

#### ▪ **Liderazgo transformacional y transaccional**

Las investigaciones llevadas a cabo acerca del estilo de liderazgo transformacional evidencian que otorga resultados más favorables en la organización, mediante el carisma, la inspiración y la búsqueda del interés de la organización. Entre sus características sobresale su método para motivar al personal laboral, incentivándolo a alcanzar las metas establecidas y percibiéndolo como un elemento relevante en la organización y no simplemente como un instrumento de trabajo.

Este modelo de liderazgo ofrece una serie de beneficios, dado que el líder se transforma en un referente a imitar, además se realiza una cooperación conjunta donde se potencian las competencias sociopersonales, elevando la autoconfianza de ambos, líder y seguidores. Así pues, este método implica resultados y ventajas superiores para la organización.

#### ▪ **Liderazgo laissez-faire**

Este tipo de liderazgo es completamente opuesto a los estilos mencionados anteriormente. Se caracteriza por ser apático en la toma de decisiones, delegando la responsabilidad a sus subordinados sin ofrecerles ayuda, motivación ni supervisión en las actividades que realiza. Muchos lo critican por su falta de compromiso con la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en el entorno laboral ni de guiar hacia el logro de los objetivos establecidos, y no brinda apoyo a sus seguidores, evitando cualquier situación que requiera la experiencia y responsabilidad de un directivo. Su desempeño y dedicación son ineficaces, lo que lo convierte en una figura más pasiva y desinteresada que otros tipos de líderes. Es una persona inactiva que evita tomar decisiones y supervisar, y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Según Robbins (2002), es un líder que proporciona los recursos necesarios y permite que sus empleados realicen su trabajo como lo consideran adecuado.

#### ▪ **Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional es un enfoque donde los líderes consideran varios aspectos de los integrantes del equipo que dirigen. Es un tipo de liderazgo adaptable, donde los líderes toman en cuenta el grado de preparación de cada individuo que forma parte del equipo. Además, se consideran las distintas circunstancias de cada circunstancia para liderar.

Su elemento principal es la habilidad del líder para ajustarse a las circunstancias variables que se presentan en la empresa, acorde a las necesidades de su equipo y la circunstancia específica. Un líder situacional es aquel que puede cambiar su estilo después de analizar las circunstancias actuales, las habilidades del equipo y las demandas de la empresa en el instante presente. Esto puede abarcar cuatro estilos fundamentales de liderazgo: liderar, guiar, respaldar y delegar, que se aplican en función de la circunstancia y los integrantes del equipo.

- **Dirigir:** En situaciones en las que el equipo lo requiera, el líder puede adoptar un papel de director. Esto generalmente ocurre cuando los integrantes son novatos en un tema específico o están incapacitados para manejar una situación específica, ya sea por carencia de habilidades, experiencias previas,

etc. Por lo tanto, el líder toma la mayoría de las decisiones y, además, establece los procedimientos a implementar.

- **Orientar:** Cuando los empleados empiezan a obtener más experiencia, pero todavía necesitan orientación, el líder se transforma en un guía. Proporciona respaldo y orientación, al mismo tiempo que brinda un cierto nivel de autonomía. Promueve la cooperación y el estudio.
- **Apoyar:** En equipos con un grado moderado de competencia y madurez, el líder asume una función de apoyo, es decir, brindar al resto del equipo los recursos necesarios para que puedan afrontar una situación específica. No obstante, facilita que los empleados tomen decisiones y tomen responsabilidades sin su participación en la toma de decisiones. Se centra en el crecimiento y la motivación personal.
- **Delegar:** El líder asigna tareas y obligaciones a otros integrantes del equipo que considera poseen las habilidades y competencias necesarias. Por lo tanto, los participantes gozan de autonomía en sus campos de trabajo. El líder funciona como medio de consulta y brinda respaldo según se requiera.

### **7.1.2. Clima organizacional**

#### **7.1.2.1. Concepto de Clima Organizacional**

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Likert 1932).

El autor menciona que existen tres variables las cuales definen las características de la organización y también son la percepción individual de cada individuo dentro de la organización (Likert. 1961, 1967):

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

A pesar de que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (Dessler, 1993). Por tanto, para poder entender el concepto del clima organización es preciso partir del comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan dentro de ella para una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos. 8 Robbins (1999) afirma que “la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones encierra el impacto de los individuos, grupos y estructuras, de él depende la cohesión del sistema social”. Chiavenato se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente



relacionado con su grado de motivación” (Chiavenato, 2001); es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

#### **7.1.2.2.Características del Clima Organizacional**

García e Ibarra (2012) citando a (Rodríguez, 2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, ya su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.

### 7.1.2.3.Escalas del Clima Organizacional

Según Fernández (2006) cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano, las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria

A continuación, el autor hace referencia a una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

- **Desvinculación:** Describa un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está” identificado” con la tarea que realiza.
- **Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles.
- **Sprint:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Los colaboradores de la organización establecen relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, dichas relaciones se fortalecen no solo dentro de la empresa, sino también fuera, lo que permite que el empleado disfrute y valore su trabajo. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociados a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos dentro de la organización.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones, cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** El sentimiento de ser remunerado justa y adecuadamente por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. se percibe equidad en las políticas de pago y promoción.
- **Riesgo:** El sentido de probabilidad de que algo suceda o no.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de compañerismo que prevalece en la atmósfera, el grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales, amistosos e informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y criterios de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representa las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren escuchar diferentes opiniones, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Formalización:** El grado en que se regulan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los proyectos se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

#### 7.1.2.4. Tipos de Clima Organizacional

Likert en su teoría de los tipos de clima organizacional, (citado por Brunet, 1987) determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

- **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador:**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en

función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

#### **7.1.2.5.Organización**

Las organizaciones juegan un papel muy importante en nuestro entorno; satisfacen necesidades fisiológicas y psicológicas además de estar interrelacionadas con la sociedad, ya que marcan las pautas de desarrollo tecnológico y económico de los países. Son entendidas como “Un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas” (Kreither y Kinicki, 1997). Bartoli (1992) brinda un concepto más amplio al afirmar que “Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, la división de la autoridad y del poder formal, la duración indeterminada o claramente explícita en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados”.

Una organización se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia y eficacia organizacional la cual es una condición indispensable en el mundo actual.

#### **7.1.2.6.Comportamiento organizacional**

El autor Hodgetts, menciona que el comportamiento organizacional “es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional” (Hodgetts, 1985). De acuerdo con estas dos definiciones se puede concluir que ambos autores definen el comportamiento organizacional como el estudio del comportamiento de la conducta de un individuo dentro de una organización

#### **¿Cómo trabajar motivados?**

Según Chiavenato (1994), en los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de esta. Coincide esta preocupación, que veían en la participación una forma de conseguir que

los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow. El con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer según Maslow las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades fomentaran el reconocimiento del trabajo de sus miembros.

## **7.2. Estado del arte**

### **7.2.1. Antecedentes del liderazgo**

El liderazgo, visto por algunos autores como un concepto casi mitológico (Cohen & March, 1974), es una de las preocupaciones más antiguas de la humanidad (Bass, 1990) y ha sido uno de los temas más esquivos, ignorados y debatidos en las últimas décadas (Podolny, Khurana y Hill-Popper, 2005). Por esta razón, el estudio del liderazgo está experimentando un crecimiento acelerado en la actualidad, y su investigación se está volviendo cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

Se han propuesto diversas teorías sobre el liderazgo y se ha discutido durante años si este es una habilidad que se puede aprender y desarrollar, o si es una característica innata de la persona (Chiavenato, 2009). Actualmente, se ha demostrado que el liderazgo se compone de un conjunto de habilidades que se obtienen a través del aprendizaje. Por esta razón, en los últimos años han surgido oportunidades para fomentar el desarrollo de esta competencia (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Avolio (2010) señala que, en los últimos años, el liderazgo ha sido objeto de estudio por parte de sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos de la gestión y expertos en ética. Además, anticipamos que, en los próximos 50 años, el análisis del liderazgo también involucrará a genetistas, biólogos, químicos e ingenieros. También destaca que la neurociencia está logrando avances importantes en el ámbito del liderazgo, cuyos hallazgos podrían tener aplicaciones prácticas en la formación de líderes.

Inicialmente, las investigaciones sobre liderazgo se llevaron a cabo desde una perspectiva centrada en el individuo. No obstante, en la actualidad, el estudio del liderazgo se centra no solo en el líder, sino también en el entorno, la cultura y el contexto. Así, el liderazgo ya no se considera únicamente una cualidad individual, sino que se entiende como una dinámica social, compleja y estratégica a nivel global (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

### **7.2.2. Teorías del liderazgo**

El liderazgo es un tema sumamente complejo, cuya definición y comprensión están íntimamente ligadas a las teorías contemporáneas, las cuales se derivan de las corrientes epistemológicas que han marcado distintos momentos de la historia. Por lo tanto, es

fundamental estudiar el liderazgo desde una perspectiva histórica para lograr una mejor comprensión (Friedman, 2010). Así, se puede afirmar que el liderazgo es un concepto que abarca dimensiones culturales, sociales e históricas, y que implica una comprensión de las organizaciones en ciertos contextos (Contreras, 2008).

A lo largo de la historia, se han desarrollado diversas teorías que intentan explicar la figura del líder y su relación con los distintos actores del entorno. Una de estas teorías es la de los rasgos (Bernard, 1926; Ghiselli, 1959), que destaca características como la integridad, la honestidad y el deseo de liderar como distintivos de los líderes exitosos (Stogdill, 1974), señala que esta es una de las teorías más antiguas, cuyo objetivo era identificar los atributos y rasgos que definían a los líderes. Este enfoque, sin embargo, minimizó la importancia de los seguidores, enfocando toda la atención en el líder.

Esta teoría sugiere que los líderes tienen características específicas que deben ser identificadas y analizadas para ser reconocidas. Aunque estos rasgos pueden contribuir a un liderazgo efectivo, no aseguran su efectividad, ya que no consideran el impacto de las diversas situaciones y comportamientos asociados al liderazgo (Gordon, 1997).

En esta teoría se sostiene que la personalidad era algo heredado. Sin embargo, hoy en día se ha demostrado que el liderazgo no es un talento innato de algunas personas, sino que puede ser aprendido en un entorno propicio, sin dejar de lado las características personales que pueden facilitar la práctica del liderazgo. Estas características de la personalidad son importantes para el estudio del líder, ya que pueden influir en actitudes específicas relacionadas con el liderazgo. (Contreras, 2008).

Después de la teoría de los rasgos, surge la teoría del comportamiento (Lewin, Lippitt, & White, 1939), que propone que los estilos de comportamiento autoritario-explotador, autoritario-benévolo, participativo y consultivo pueden predecir el éxito del liderazgo y su percepción por parte de los subordinados. Lo más significativo de esta teoría es que se comprendió que los estilos de comportamiento del líder no solo influyen en el rendimiento de los subordinados, sino también en su comportamiento.

Lewin, Lippitt y White (1939), al intentar definir los estilos de liderazgo, los categorizaron en: liderazgo democrático, autocrático y laissez-faire. El estilo autocrático



tiende a fomentar comportamientos hostiles y agresivos, mientras que el democrático promueve un mejor comportamiento en grupo. Durante estas investigaciones, se evidencia que los grupos requieren dirección, ya que con el estilo laissez-faire los resultados fueron desastrosos, dado que la calidad del trabajo de los individuos era deficiente debido a la dispersión de sus esfuerzos. A partir de este estudio, se llevaron a cabo muchas otras investigaciones que relacionaron el comportamiento de los líderes con el de sus seguidores.

De acuerdo con Robbins (1994), estas investigaciones indican que los comportamientos del líder están relacionados con la productividad organizacional y las relaciones interpersonales, siendo la calidad fundamental ofrecer apoyo y confianza a los subordinados.

Desde esta última perspectiva surge el Grid Gerencial, que se basa en la idea de que el liderazgo puede ser enseñado y que existe una amplia variedad de líderes. Por esta razón, el Grid Gerencial representa de manera gráfica las características de los líderes (Robbins & Judge, 2009). Esta matriz fue creada por Blake y Mouton en 1964. Los investigadores emplearon una escala del 1 al 9 en ambos ejes, horizontal y vertical, fundamentada en la relación entre los estilos orientados a los seguidores ya las tareas, con el fin de identificar los diferentes comportamientos de liderazgo (Barroso & Salazar, 2010).

Robbins y Judge (2009) indican que el Grid Gerencial genera 81 posiciones en las que se puede situar un estilo de liderazgo. También aclararán que la matriz ilustra los componentes predominantes en la mentalidad de un líder en relación con la consecución de resultados. Blake y Mouton (citados por Chiavenato, 2004) fundamentaron su matriz en la afirmación de que el liderazgo es efectivo cuando hay una alta sinergia entre el logro de objetivos y la atención hacia las personas.

Otra teoría importante es la teoría contingente o situacional (Evans, 1970; House & Mitchell, 1974), cuyo principio fundamental es que no hay un único estilo de liderazgo, sino que este varía según el contexto en el que opera el líder. El comportamiento del líder se ve influenciado por el nivel de madurez de los seguidores en relación con el trabajo, y el líder debe adaptar su comportamiento para ejercer un estilo de liderazgo efectivo con sus subordinados (Robbins, 1994). Este estilo puede cambiar con el tiempo, a medida que la disposición del subordinado aumenta durante el ciclo de la relación con el líder.

Una de las teorías más recientes es la propuesta de Stringer (2001), quien sostiene que lo más importante en los líderes son sus prácticas, y que el desempeño de los subordinados mejora en función de la calidad de esas prácticas de liderazgo. Así, las prácticas de liderazgo se definen por lo que el líder hace, en lugar de lo que es o de sus características personales.

### **7.2.3. Clima organizacional**

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos que influyen en su experiencia laboral. Este se evalúa generalmente a través de dimensiones como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, y equidad.

El clima organizacional según Likert este teórico sostiene que el comportamiento de los trabajadores en la organización es resultado del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, es decir, para los trabajadores lo que cuenta es la forma como ven las cosas y no la realidad objetiva (Likert, 1932). Dentro de los diversos factores que influyen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario que se obtiene, los factores personales es decir personalidad, actitudes y nivel de satisfacción, los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. Likert identifica tres tipos de variables que condicionan el clima de una organización: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- Las variables causales o independientes: son aspectos susceptibles de cambio por los responsables de la organización entre los cuales están la estructura organizacional y su administración como por ejemplo: reglas, decisiones, deberes etc; se distinguen por dos rasgos esenciales: 1) pueden ser modificadas por los miembros de la organización incluso, agregarse nuevos componentes y, 2) son de causa y efecto, al ser modificadas, modifican otras variables, pero no sufren generalmente la influencia de estas variables intermedias designan los estados y procesos subjetivos que se intercalan entre los estímulos y las respuestas, es decir, reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las

motivaciones, las actitudes, el rendimiento, la eficiencia de la comunicación y la toma de decisiones.

- Las variables finales o dependientes: producto del efecto precedente de las dos variables anteriores; reflejan los resultados obtenidos por la organización, como son la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas, las cuales constituyen la eficacia organizacional de la empresa. La eficacia de las variables finales están altamente condicionados por la gestión del conflicto, pues en la relación entre las variables causales y las variables intermedias las diferentes creencias o sistemas de valores de los individuos involucrados, dan lugar a conflictos sobre todo cuando compiten por objetivos diferentes (Borisoff y Victor, 1991); ante éstas situaciones, habrá que elegir la fórmula más adecuada para abordar y superar esta situación de tal manera que no se afecte el ambiente o clima organizacional.

#### **7.2.4. Dimensiones del clima organizacional**

Al tratar de medir el clima organizacional, se establecieron dimensiones que destacarán aspectos significativos del mismo y permitirán obtener las conclusiones de dicho clima. Inicialmente eran 12 las dimensiones del clima organizacional que se consideran significativas (Álvarez, 1992 y Toro 1992) siendo estas las siguientes: 1) valores colectivos, 2) posibilidad de superación y desarrollo, 3) recursos materiales y ambiente físico, 4) retribución material y moral, 5) estilos de liderazgo, 6) sentimiento de pertenencia, 7) motivación y compromiso, 8) resolución de quejas y conflictos, 9) relaciones Humanas, 10) relaciones Jefes-subalternos, 11) control y regulaciones, 12) estructura organizativa y diseño del trabajo.

Para Stringer (2001) el clima organizacional es medido a través de dimensiones que muestren los aspectos significativos del mismo, facilitando las conclusiones acerca de dicho clima, definiendo tales dimensiones como: 1) “Estructura: refleja el sentido de los empleados de estar bien organizados y de tener clara la definición de sus roles y responsabilidades; 2) Estándares: mide el sentimiento de presión para mejorar el desempeño y el grado de orgullo en los empleados para trabajar bien; 3) Responsabilidad: refleja los sentimientos de los empleados de ser sus propios jefes y de no tener decisiones que revisar con otros; 4) Reconocimiento: indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por un trabajo

bien hecho; 5) Apoyo: refleja el sentimiento de confianza y apoyo mutuo que prevalece dentro del grupo de trabajo; 6) Compromiso: refleja el sentido de orgullo de los empleados de pertenencia a la organización y su grado de compromiso para con las metas de la organización”

En cambio, Rodríguez, Álvarez, Sosa, De Vos, Bonet y Van der Stuyft (2010) manifiestan que el análisis del clima organizacional se basa en 4 dimensiones: 1) El liderazgo, 2) el compromiso, 3) la participación, 4) la motivación.

#### **7.2.5. Determinantes del clima organizacional**

Stringer (2001) basado en su experiencia a través de los estudios realizados ha llegado a la conclusión de que existen factores importantes que determinan el clima organizacional y que pueden estar bajo el control de la organización. Entre los factores mencionados están:

1.Las practicas del Liderazgo: estas pueden establecer un buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.

2.Convenios Organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades de avance, afectando el clima organizacional.

3.Estrategias: influyen de la manera en como los trabajadores se sienten acerca de las oportunidades de logro, las fuentes de satisfacción, los obstáculos al éxito y sus recompensas.

#### **7.2.6. Comunicación organizacional:**

La comunicación organizacional es la comunicación que hace una empresa tanto al exterior como al interior, estableciendo procesos y estrategias para difundir mensajes, contenidos y los valores de la organización con la finalidad de establecer relaciones sólidas e imagen de las empresas, es necesaria para hacer fluir interacciones con sus partes interesadas. Se enfoca en dos tipos de clientes: los internos, es decir, los trabajadores y los externos que son los clientes. Mediante la comunicación organizacional se implementan procesos, flujos y estrategias de comunicación. A partir de ellos una empresa incrementa su posicionamiento, su percepción positiva y obtiene una mejor gestión en sus departamentos y de la interacción con sus diferentes partes interesadas.

### **7.2.7. Herramientas o métodos de diagnóstico de Clima organizacional**

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

### **7.2.8. Modelo de Fernando Toro**

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros. La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

- La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado. En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

### **Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante, Modelo de Hernán Londoño.**

Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen

Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización. Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que, al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

### **Equilibrio entre vida laboral y personal y la salud de los empleados**

Los empleados poco saludables se traducen en una menor productividad y posiblemente en más rotación. Cuando una empresa considera el equilibrio entre la vida laboral y personal y la salud de sus empleados, beneficia tanto al empleado como al lugar de trabajo en general. La psicología organizacional puede intervenir en la creación de programas dirigidos a la salud mental y bienestar en el lugar de trabajo.

Las rápidas innovaciones en tecnología, el acceso a la información, la presencia de la diversidad cultural en prácticamente todos los espacios, entre otros cambios en la sociedad se ven cada vez más reflejados y juegan un papel cada vez más relevante en lugares de trabajo. Todo esto tiene efectos sobre cómo trabajan las personas dentro de las empresas y para el campo de la psicología organizacional significa nuevas formas de conceptualizar el lugar de trabajo y los efectos de las diversas tendencias sobre los empleados.

### **Factores y sus efectos en el clima organizacional**

El carácter multidimensional del clima organizacional hace que las variables que lo integran en numerosas y difíciles de aislar, por eso al momento de analizarlo y evaluarlo han existido divergencias entre los teóricos en cuanto a las variables que deben incluirse. Likert (1972), incluyó ocho aspectos para su estudio: métodos de mando, motivación a los empleados, tipos de comunicación, cumplimiento de objetivos, proceso de toma de decisiones y distribución de responsabilidades, procesos de planificación, procesos de control y, objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada. Por su parte Litwin y Stringer (1968), consideraron las variables: responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Pritchard y Karasick (1973) utilizaron once dimensiones: autonomía, conflicto y

cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación; mientras que Halpin y Crofts (1963) utilizaron ocho dimensiones en un estudio realizado en una escuela pública, de las cuales, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones fueron: desempeño, sentimiento del docente al realizar las tareas rutinarias, espíritu, actitud distante; importancia de la producción, comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director, confianza y, consideración.

Para evaluar el clima organizacional en el centro comercial que se estudió, se seleccionaron siete variables o factores tomando como base las quejas o comentarios de los empleados al abandonar la empresa. Los factores seleccionados y las razones implicadas para ello fueron:

- Comunicación, ya que cuando ésta es insuficiente o se caracteriza por ser mala, existe el riesgo de provocar tensión e insatisfacción entre el personal (William y Keith, 2005).
- Liderazgo, pues el clima organizacional puede definirse según las fuentes de poder que utilizan los directores de la empresa (French y Raven, 1960).
- Políticas, ya que éstas tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional; de acuerdo con las políticas escritas y verbales de la empresa estudiada, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima de coacción existente originando en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida (Chiavenato, 2004).
- Salarios, ya que existen relaciones entre la paga, el nivel de desempeño y la satisfacción en el puesto y por ende, del clima laboral. Algunos estudios indican que los niveles de paga afectan la satisfacción, lo que a su vez influye el desempeño positiva o negativamente (Terry y Franklin, 2007).
- Capacitación, pues ésta desempeña un buen papel para incentivar y lograr el deseo de pertenencia en los trabajadores y contribuir de manera significativa en la conformación del clima organizacional.



- Identificación con la empresa, siendo un factor de mucha importancia ya que esta filosofía en menor o mayor grado influye en la moral de trabajo.
- Oportunidades de progreso, constituyendo un evento muy importante en la vida laboral del empleado y, que debe apoyarse en una evaluación objetiva del desempeño pues las promociones basadas en criterios subjetivos ocasionan detrimento de la motivación y la satisfacción de los empleados y, por ende, afecta el clima organizacional (Arias y Heredia, 2006).

Para determinar los factores a incluir se revisó el cuestionario de Likert (1972) que presenta ocho factores, el de Litwin y Stringer (1968) con cinco factores, el de Pritchard y Karasick (1973) que utiliza once dimensiones y, el de Halpin y Crofts (1963) que incluye ocho dimensiones. Con estos referentes y sobre la base de las quejas más frecuentes registradas en las entrevistas de salidas cuando los colaboradores abandonaban la empresa, se seleccionaron los factores siguientes: identificación con la empresa, políticas, liderazgo, comunicación, salarios, capacitación y, oportunidades de progreso.

### **7.2.9. Liderazgo y Clima organizacional**

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008). Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, ya su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permiten a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal calidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Shriberg & Lloyd, 2004).

Stringer (2001) asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende, la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño.

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo con las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: Control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales. De todos ellos se acepta que el liderazgo es el más determinante para la construcción de un buen clima (Brunet, 1987).

Para González, Figueroa, y González (2014) las bases de un clima organizacional adecuado tienen relación con el correcto desempeño de la organización y más concretamente con los indicadores de concordancia del trabajo con las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de trabajo y liderazgo. De igual manera señala que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional.

Los líderes actuales asumen nuevos retos en las organizaciones siendo generadores de cambio (Caro, Castellanos, & Martín, 2007), que provoca beneficio en el talento humano que conlleva a la construcción de confianza interna en la organización (Balogun & Hailey, 2004). De tal manera se debe superar la falta de visión en actividades organizacionales, colocando un especial interés por la calidad de vida de los colaboradores (Windsor, 2006), y comprometerse con las condiciones de trabajo, bienestar de los colaboradores y el clima organizacional (Ararat, Tafel y Alas, 2008).

Según Austin (Barbosa, Juárez, y Uribe, 2010) los estilos de liderazgo y el clima que este genera pueden favorecer o no al bienestar y satisfacción percibida por los colaboradores. Ya no es suficiente con cumplir con las obligaciones y deberes legales, sino comprender cómo se está influyendo positivamente sobre los grupos e individuos en la organización. De acuerdo a este tipo de gestión es posible reconocer a las empresas responsables de las que no lo son (Pizzolante, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010), ya que la empresa involucra procesos de toma de decisiones, de valores que establecieron su actuar, de

las relaciones laborales basadas en el respeto por la diferencia, equidad y confianza (Austin, 2008 citado en Contreras, Barbosa, Juárez, & Uribe, 2010 ).

Las organizaciones deben potencializar las habilidades del talento humano fomentado en valores y respeto a los derechos humanos (Caro, Castellanos, & Martín, 2007 ), ya que los problemas de comportamiento en el lugar de trabajo y el escaso bienestar percibido se asocian con procedimientos gerenciales. injustos, mala equidad y sobre todo un pobre clima organizacional (Lindell & Brandt, 2000). En este sentido se resalta el papel de los líderes, cuyo comportamiento puede influir negativamente sobre el bienestar y desempeño de los trabajadores (Goleman, 2000; Siwatch, 2004), confirmando de esta manera que el liderazgo está centrado en el bienestar del talento humano (Contreras, Barbosa, Juárez y Uribe, 2010).

El comportamiento del líder se convierte en el mediador de las percepciones, influyendo sobre los comportamientos y creencias de los trabajadores, afectando directamente el compromiso del talento humano con el trabajo y el desempeño laboral (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003). La escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar. Igualmente, los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia afectan la percepción del clima organizacional por parte de los empleados (Bloch & Whiteley, 2003).

### **7.3. Teorías y conceptos asumidos**

#### **7.3.1. La teoría de Kurt Lewin**

Kurt Lewin (1890-1947) fue un psicólogo alemán asociado a la escuela de la Gestalt, y es reconocido por haber establecido la psicología social como una disciplina independiente. Se destacó por su teoría de los tres estilos de liderazgo, la cual tuvo un gran impacto en la psicología organizacional, siendo especialmente relevante en el ámbito de la psicología industrial. No obstante, dado que esta teoría puede aplicarse a cualquier grupo humano que presente características estructurales como la jerarquía o la búsqueda de uno o más objetivos, también se ha extendido a otros ámbitos, como el de las organizaciones de salud.

La teoría de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin se centró en examinar cómo el comportamiento de las personas se ve influenciado por el estilo de liderazgo que se les aplica. Este estudio se desarrolló en un contexto social en el que muchas investigaciones buscaban entender la conducta de los nazis bajo el liderazgo de Hitler. Para Kurt Lewin, este tema era

especialmente relevante, ya que tuvo que exiliarse en los Estados Unidos debido a la persecución que sufrió a manos de los nazis.

Las investigaciones de Lewin llevaron a este pionero a identificar tres tipos diferentes de liderazgo en contextos de gestión organizacional: el autoritario, que se caracteriza por un enfoque dictatorial; el democrático, donde la toma de decisiones es un proceso colectivo; y el "laissez-faire", en el que la supervisión del líder sobre las tareas realizadas por sus subordinados es escasa.

#### **7.3.1.1.Estilos de Liderazgo**

Lewin identificó tres estilos de liderazgo que se manifiestan en entornos organizacionales:

- **Liderazgo Autoritario:** Este estilo se caracteriza por un enfoque dictatorial, donde el líder toma decisiones unilaterales y ejerce un control estricto sobre sus subordinados. Los miembros del grupo tienen poca o ninguna participación en el proceso de toma de decisiones. Aunque este estilo puede resultar en una rápida ejecución de tareas, a menudo genera desmotivación y resentimiento entre los empleados.
- **Liderazgo Democrático:** En este enfoque, el líder fomenta la participación activa de los miembros del grupo en la toma de decisiones. Se promueve un ambiente de colaboración y diálogo, donde las opiniones de todos son valoradas. Este estilo tiende a generar un mayor compromiso y satisfacción entre los empleados, lo que puede resultar en un mejor rendimiento organizacional.
- **Liderazgo Laissez-Faire:** Este estilo se caracteriza por una supervisión mínima por parte del líder. Los subordinados tienen libertad para tomar decisiones y gestionar sus propias tareas. Aunque puede ser efectivo en equipos altamente motivados y competentes, también puede llevar a la falta de dirección y a una disminución en la productividad si los miembros del equipo no están debidamente capacitados o motivados.

#### **7.3.1.2.Impacto en la Psicología Organizacional**

La teoría de Lewin ha tenido un impacto significativo en el campo de la psicología organizacional. Su enfoque en la relación entre el estilo de liderazgo y el comportamiento de los empleados ha proporcionado una base para investigaciones posteriores sobre la dinámica de grupo, la motivación y la efectividad organizacional. Además, su trabajo ha influido en la formación de modelos contemporáneos de liderazgo y gestión.

Todo esto nos da a entender que la teoría de liderazgo de Kurt Lewin sigue siendo relevante en la actualidad, ya que proporciona un marco para entender cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar el comportamiento y la motivación de los empleados en un entorno organizacional. Su enfoque en la participación y la colaboración ha resonado en las prácticas de gestión modernas, destacando la importancia de un liderazgo efectivo en la creación de un clima organizacional positivo y productivo. La obra de Lewin no solo ha enriquecido el campo de la psicología, sino que también ha ofrecido valiosas lecciones para líderes y organizaciones en la búsqueda de un liderazgo más efectivo y humano.

### **7.3.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert.**

En la década de 1960, Rensis Likert estableció los estilos de gestión denominados sistemas de gestión de Likert. Para caracterizar la interacción, el compromiso y los roles de los gerentes y subordinados en contextos industriales, propuso cuatro sistemas de gestión. Desarrolló los procedimientos basándose en investigaciones realizadas con gerentes altamente productivos y sus equipos en una compañía de seguros estadounidense. Más tarde, él y Jane G. Likert modificaron los métodos para que pudieran aplicarse en contextos educativos. Fueron creados para definir los deberes de directores, estudiantes y maestros; sin embargo, posteriormente se agregaron otras partes interesadas como superintendentes, administradores y padres. Rensis Likert y sus colegas de la Universidad de Michigan, en Estados Unidos, estudiaron los patrones y estilos de los directivos durante tres décadas y establecieron un modelo cuádruple de sistemas de gestión. El modelo se desarrolló utilizando información obtenida de una encuesta a más de 200 directivos, así como de investigaciones sobre las características de desempeño de varios tipos de empresas. Existen cuatro sistemas de gestión o cuatro estilos de liderazgo, según Likert:

1. Sistema - Explotador Autoritario

2. Sistema - Benevolente Autoritario
3. Sistema – Consultivo
4. Sistema – Participativo

#### **7.3.2.1.Sistema de gestión Likert**

El sistema de gestión de Likert fue desarrollado por Rensis Likert en la década de 1960. Rensis Likert y sus colaboradores observaron los diferentes patrones y estilos de gestión en varios campos. Observó los estilos durante aproximadamente tres décadas y ideó el sistema de gestión de Likert. Después de años de observación e investigación, esbozó cuatro estilos de gestión que describían las relaciones, la participación y los roles de los gerentes y los subordinados en un entorno industrial. La observación de Likert se llevó a cabo en la Universidad de Michigan, EE. UU. Los cuatro estilos propuestos por Likert se denominaron estilos de liderazgo de Likert. Likert desarrolló estos estilos de liderazgo a partir de una investigación exhaustiva de varias organizaciones.

También utilizó cuestionarios que se distribuyeron a gerentes de más de 200 tipos diferentes de organizaciones. Después del exitoso desarrollo de los cuatro estilos de liderazgo, Likert intentó modificarlos para adaptarlos a las instituciones educativas.

#### **7.3.2.2.Los cuatro estilos de liderazgo de Likert**

El sistema de gestión de Likert consta de cuatro estilos: Explotación autoritaria, Benevolente autoritaria, Consultiva y Participativa. Los cuatro estilos se desarrollaron con mucha investigación y observación. Estos sistemas indican las etapas de evolución de los patrones de gestión en diferentes organizaciones. El sistema consta de diferentes variables como la motivación, la influencia, el liderazgo, la comunicación, la interacción y la toma de decisiones. Aquí discutiremos en detalle los estilos de liderazgo de Likert.

## **8. Métodos (diseño)**

### **8.1. Área de Estudio:**

La investigación se llevará a cabo en la Empresa de Seguridad CyB (Managua)

### **8.2. Tipo de Estudio:**

Descriptivo correlacional de corte transversal. De acuerdo con Hernández Sampieri, este estudio que se caracteriza por la recolección de datos en un solo momento, con el objetivo de describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

### **8.3. Enfoque del Estudio:**

Se trata de una investigación de carácter cuantitativo. Hernández Sampieri establece que este enfoque de estudio mide las variables en un contexto determinado y analiza las mediciones a través de medicionnumérica, conteo, y estadística, encuestas, experimentación, patrones, recolección de datos.

### **8.4. Unidad de Análisis:**

En esta investigación se trabajará con una población de colaboradores del área operativa de Seguridad Física de la empresa Seguridad CyB del sexo masculino y femenino.

### **8.5. Universo:**

El universo de nuestra investigación es un total de 418 colaboradores

### **8.6. Muestra:**

La muestra se obtuvo de 95 colaboradores.

### **8.7. Tipo de Muestreo:**

El tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia.

### **8.8. Criterios de inclusión**

- Colaboradores del área operativa de Seguridad Física de la Empresa de Seguridad C y B.
- Colaboradores que quieran ser partícipe del estudio.
- Colaboradores con más de 3 meses de antigüedad en la empresa.

### **8.9. Criterios de exclusión**

- Colaboradores que no pertenezcan al área operativa de Seguridad Física de la Empresa de Seguridad C y B.
- Colaboradores que no quieran ser partícipe del estudio.
- Colaboradores con menos de 3 meses de antigüedad en la empresa.
- Jefe de operaciones de regiones.

### **8.10. Consideraciones Éticas**

1. Se les brinda a los colaboradores la explicación clara y específica sobre los objetivos del estudio.
2. Consentimiento a los colaboradores partícipes de la muestra.
3. Uso correcto de la información.
4. Manipulación honesta de los instrumentos.
5. Solicitud formal de la autorización para la realización de la investigación.



### 8.11. Variables (operacionalización de variables)

| Variable                    | Sub-variables              | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                          | Indicadores                                         | Instrumento                                              |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Estilos de liderazgo</b> | Liderazgo transformacional | Es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad                                                        | Alto<br>Medio<br>Bajo                               | <b>Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-X5)</b> |
|                             | Liderazgo transaccional    | Entiende que la relación existente entre el líder y los seguidores se asemeja a una transacción, una negociación entre las partes en la que el líder premia o castiga a los seguidores en función de la calidad de su trabajo. |                                                     |                                                          |
|                             | Liderazgo laissez –faire   | es un estilo de liderazgo en el que el líder se mantiene al margen y permite que los colaboradores tomen decisiones de forma autónoma.                                                                                         |                                                     |                                                          |
| <b>Clima organizacional</b> | Autorrealización           | Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y                                                                                                            | Muy favorable<br>Favorable<br>Media<br>Desfavorable | <b>Escala CL-SPC</b>                                     |

|  |                         |                                                                                                                                                                                                                       |                  |  |
|--|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--|
|  |                         | profesional contingente a la tarea.                                                                                                                                                                                   | Muy desfavorable |  |
|  | Involucramiento laboral | Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.                                                                                                |                  |  |
|  | Supervisión             | Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.       |                  |  |
|  | Comunicación            | Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma |                  |  |

|  |                       |                                                                                                                                                                |  |  |
|--|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  | Condiciones laborales | Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. |  |  |
|--|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

### **8.12. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de los datos se obtendrá mediante instrumentos estandarizados en la cual se le pedirá sus datos que serán utilizados en nuestra investigación.

### **8.13. Instrumentos Utilizados:**

Escala CL-SPC es un tipo de prueba psicométrica y se trata de una escala que evalúa áreas de oportunidades que permitan mejorar el clima organizacional. Liderazgo Multifactorial (MLQ), es un tipo de test también psicométrico que tiene como objetivo evaluar cómo es el estilo de liderazgo de las personas.

### **8.14. Confiabilidad y validez de los instrumentos**

La validez y confiabilidad son características esenciales de un instrumento de medición. La validez se refiere a la pertinencia de los resultados, mientras que la confiabilidad se relaciona con la precisión de las mediciones.

#### **8.14.1. Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-X5)**

El MLQ es un instrumento que evalúa el estilo de liderazgo de una persona. Para ello, se basa en las opiniones de los seguidores, colegas y jefes del líder.

En estudios realizados el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) ha evidenciado una adecuada validez y fiabilidad ( $\alpha = >.85$ ) en conteniendo, consistencia, precisión y estabilidad dentro del contexto.

#### **8.14.2. Escala CL-SPC**

Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral.

##### **Validez:**

La validez del instrumento en un primer momento los datos de la versión de 66 ítems se sometieron al test de Kaiser-Mayer Olkin obteniendo un nivel de .980 lo que evidencia la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial. El análisis factorial se realizó a través del método Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinan correlaciones positivas y significativas, (alfa .05) entre los cinco factores del Clima Laboral confirmando la validez del instrumento.

##### **Confiabilidad:**

El criterio de confiabilidad, se determina por el coeficiente de Alfa de Cronbach ítem-puntaje total este requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión, obteniéndose como resultado:  $\alpha = 0.7915$  es el resultado obtenido, lo que quiere decir que el instrumento posee una consistencia interna de los datos, por lo que la confiabilidad del instrumento queda demostrada.

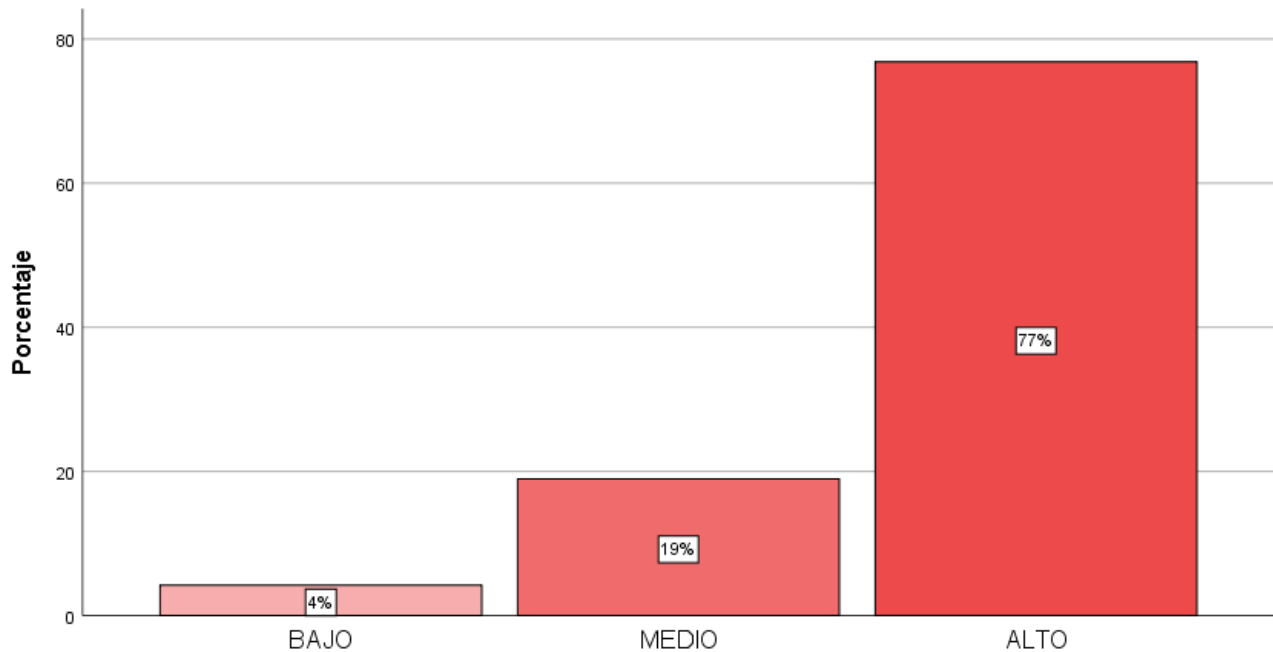
#### **8.15. Procesamiento de datos y análisis de la información**

En este estudio se va a utilizar el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) debido a que es un software estadístico ampliamente utilizado para realizar análisis de datos. Este programa va a permitir gestionar, analizar y visualizar los datos de la investigación de manera eficiente, ya que, tiene herramientas para la visualización de los datos, como gráficos y tablas, lo que facilita la interpretación y presentación de los resultados. (SPSS Inc., Chicago, Ill., EE. UU.)

## 9. Resultados / Análisis y Discusión de Resultados

**Objetivo 1: Identificar los estilos de liderazgo del área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua.**

### 1. Liderazgo transformacional

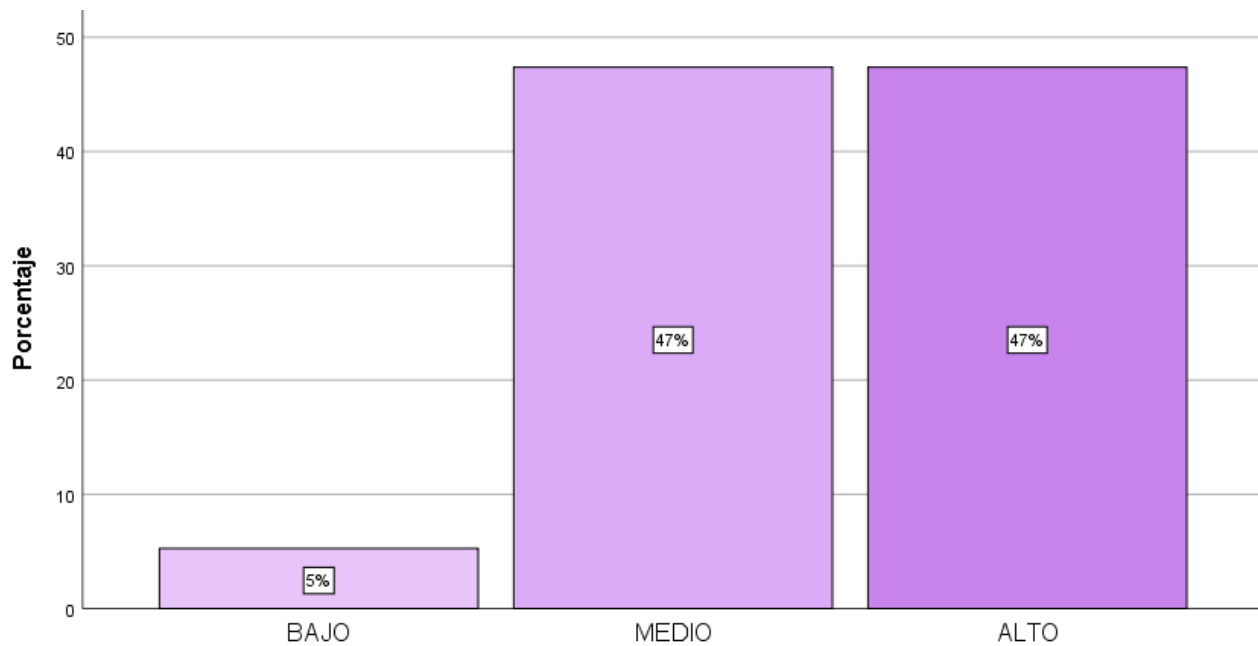


**Figura 1: Liderazgo transformacional**

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL-5X).

Los datos obtenidos muestran una predominancia del liderazgo transformacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa C y B en Managua. Específicamente, el 77% de los encuestados perciben un nivel alto de este estilo, mientras que un 19% lo califica como medio y solo un 4% como bajo. Esto sugiere que la mayoría de los líderes en la empresa aplican estrategias de motivación, inspiración y desarrollo de su equipo, fomentando un ambiente laboral positivo y productivo. (Ver anexo 4, tabla 1).

## 2. Liderazgo transaccional

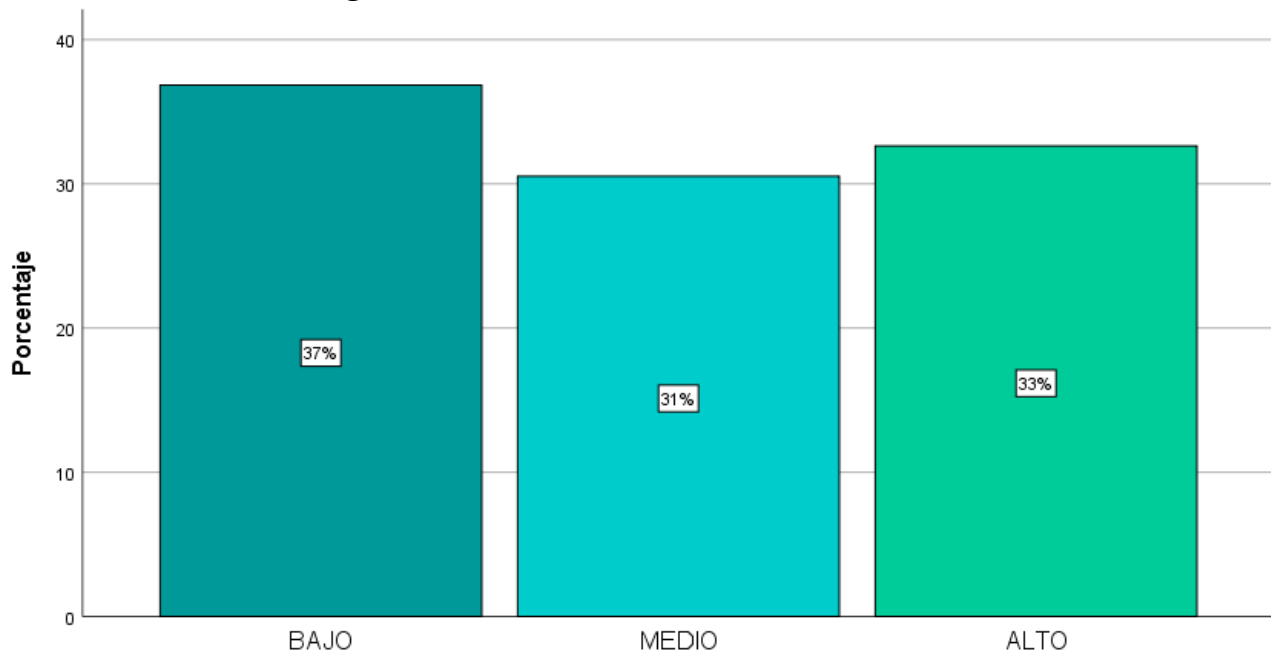


**Figura 2: Liderazgo transaccional**

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL-5X)

En cuanto al liderazgo transaccional, los resultados muestran una distribución equilibrada entre los niveles alto (47%) y medio (47%), mientras que un 5% de los participantes perciben un nivel bajo. Esto indica que, si bien los líderes en la empresa aplican prácticas transaccionales como la supervisión del desempeño y la entrega de recompensas o sanciones según los resultados, este estilo no es el predominante, sino que coexiste con el liderazgo transformacional. (Ver anexo 4, tabla 2).

### 3. Liderazgo Laissez-Faire



**Figura 3: Liderazgo Laissez-Faire**

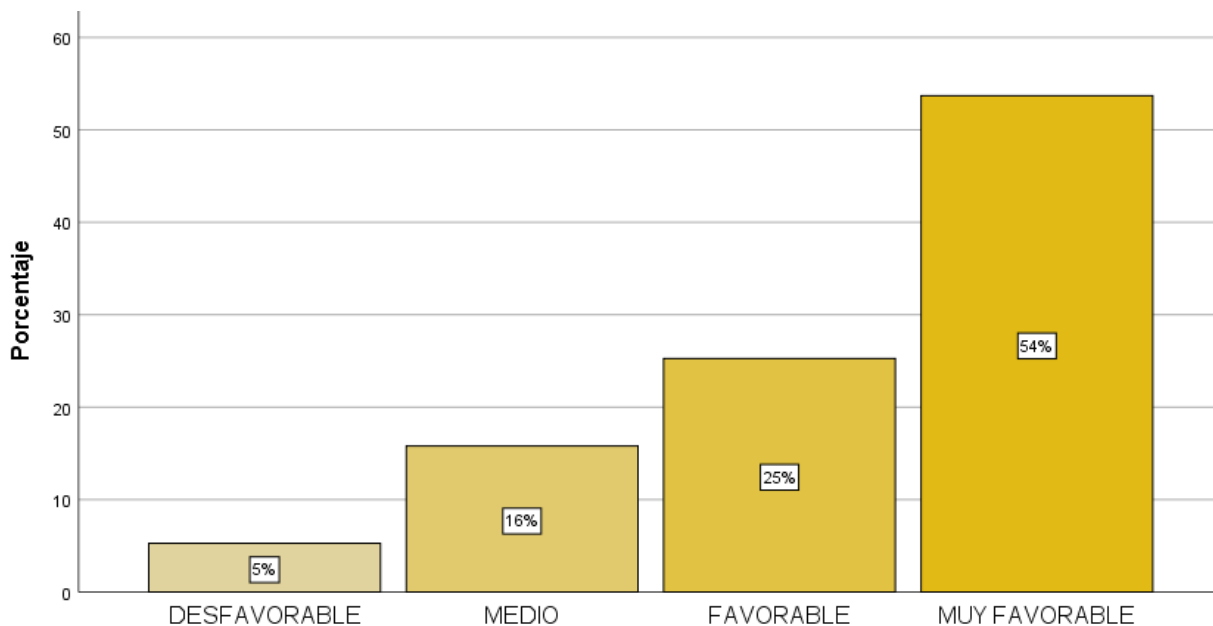
Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo (MQL-5X).

El liderazgo laissez-faire muestra una distribución más dispersa: el 33% de los encuestados perciben un nivel alto, el 31% un nivel medio y el 37% un nivel bajo. Esto indica que, aunque una parte de los líderes en la empresa adopta un enfoque más pasivo o de no intervención, una proporción significativa de empleados no percibe este estilo como dominante en la organización. (Ver anexo 4, tabla 3).

Por otro lado, la presencia de un **33% de liderazgo laissez-faire alto** es un punto de atención. Este estilo, caracterizado por la falta de intervención y supervisión, ha sido asociado con efectos negativos en el desempeño y la moral de los empleados (Skogstad et al., 2007). Aunque no es el estilo predominante, su presencia en un tercio del personal podría indicar áreas de mejora en el liderazgo, donde algunos supervisores o jefes podrían necesitar fortalecer su implicación y guía en la gestión de equipos.

**Objetivo 2: Determinar el clima organizacional del área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua.**

**1. Autorrealización**



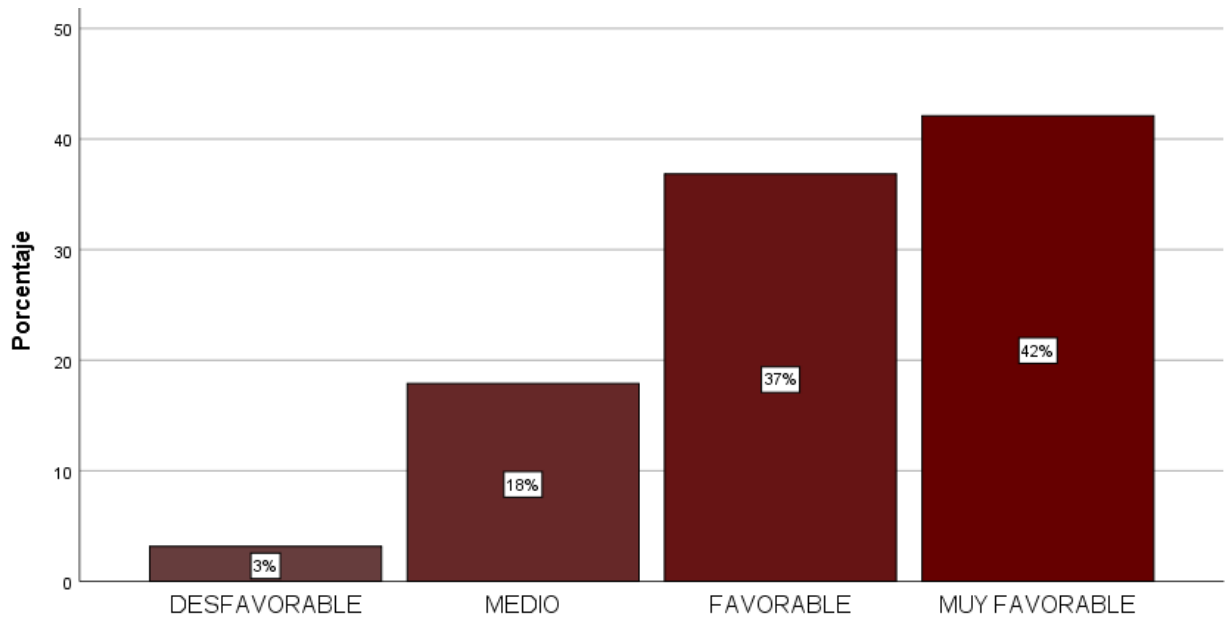
**Figura 4: Autorrealización**

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

El 79% de los encuestados considera que su nivel de autorrealización en el trabajo es "favorable" (25%) o "muy favorable" (54%). Un pequeño porcentaje (5%) reporta una percepción "desfavorable", mientras que el 16% lo considera "medio". Esto indica que la mayoría de los empleados sienten que su trabajo les permite crecer y alcanzar metas personales. (Ver anexo 4, tabla 4).



## 2. Involucramiento laboral

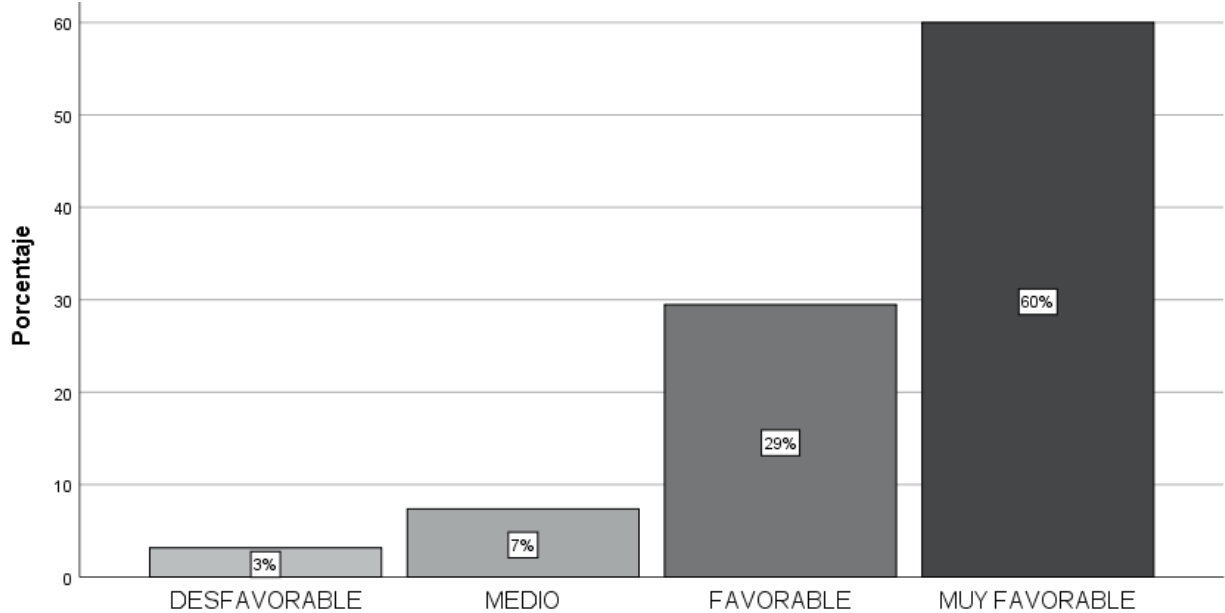


*Figura 5: Involucramiento laboral*

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

Un 79% percibe su involucramiento en la empresa como "favorable" (37%) o "muy favorable" (42%). Solo un 3% reporta una percepción "desfavorable". Esto refleja que la mayoría de los trabajadores están comprometidos con sus responsabilidades y sienten un vínculo con la organización. (Ver anexo 4, tabla 5).

### 3. Supervisión

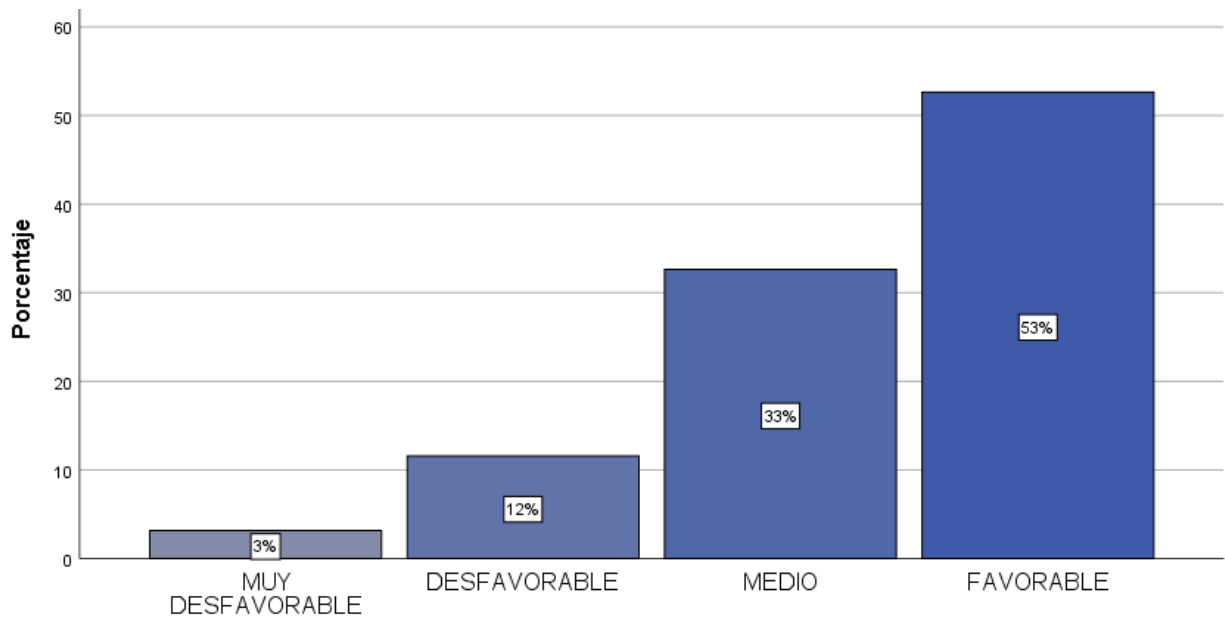


**Figura 6: Supervisión**

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

El 89% considera la supervisión como "favorable" (29%) o "muy favorable" (60%). Solo un 3% percibe la supervisión como "desfavorable". Este resultado sugiere que el liderazgo y la supervisión en la empresa son bien valorados por los empleados. (Ver anexo 4, tabla 6).

#### 4. Comunicación

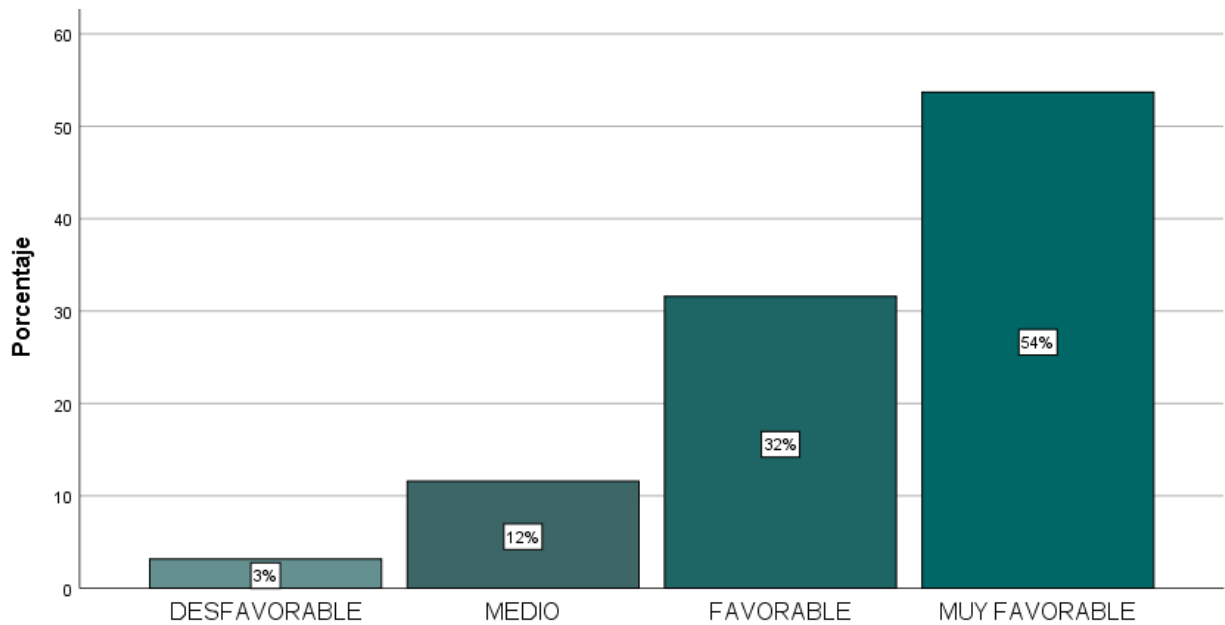


**Figura 7: Comunicación**

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

A diferencia de otras dimensiones, la comunicación presenta un porcentaje más alto de respuestas en niveles bajos. El 12% la considera "desfavorable" y el 3% "muy desfavorable", lo que indica que cerca del 15% de los empleados perciben problemas en este aspecto. Un 33% tiene una opinión "media", lo que sugiere que existe cierta ambigüedad en la percepción. Aunque un 53% la valora como "favorable", esta es la dimensión con más respuestas en la categoría de insatisfacción. (Ver anexo 4, tabla 7).

## 5. Condiciones laborales

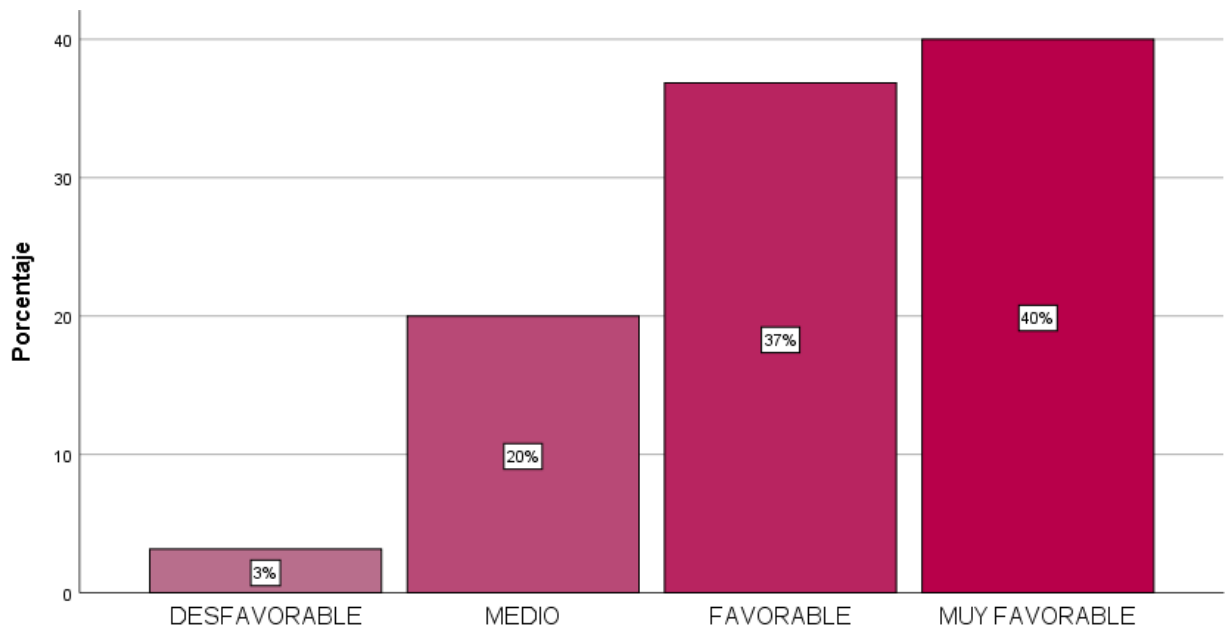


**Figura 8: Condiciones laborales**

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

Un 85.3% las considera "favorables" (32%) o "muy favorables" (54%). Solo un 3% las percibe como "desfavorables". Esto sugiere que la empresa proporciona un entorno de trabajo adecuado. (Ver anexo 4, tabla 8).

## 6. Clima laboral

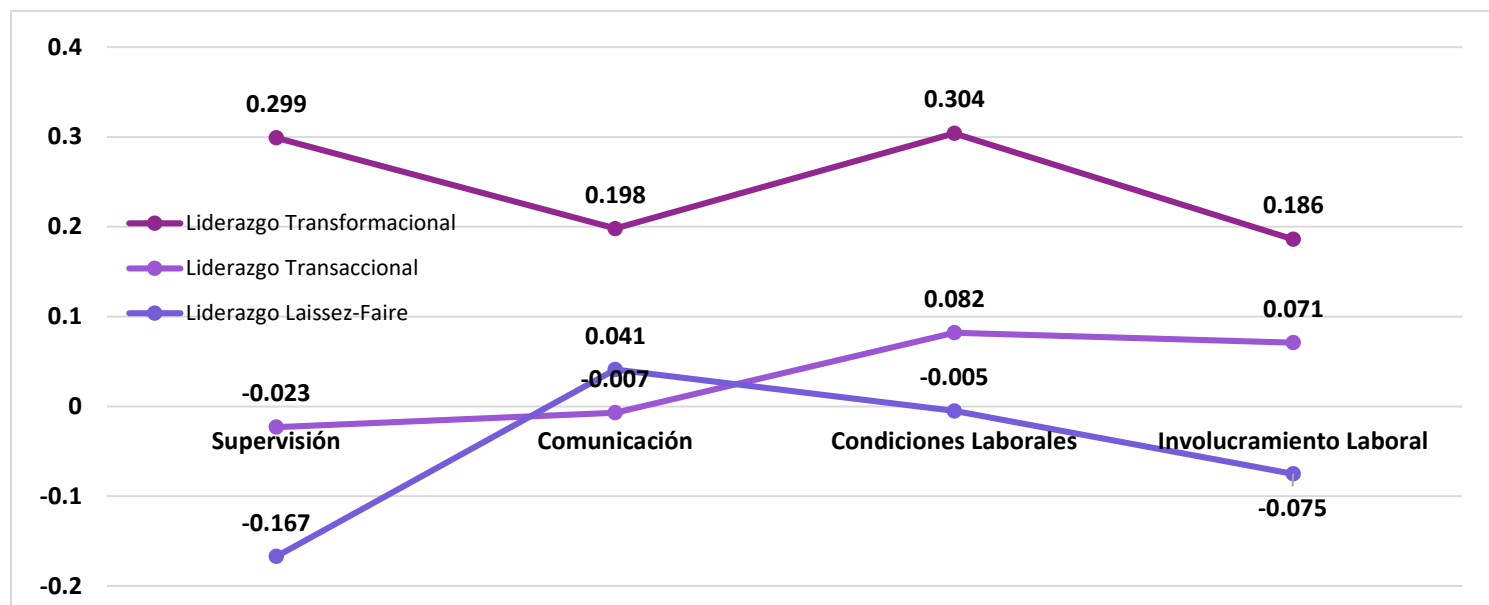


**Figura 9: Clima laboral**

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

Un 76.8% de los empleados considera que el clima es "favorable" (36.8%) o "muy favorable" (40.0%). Un 20% lo califica como "medio", lo que indica que hay ciertos factores que podrían mejorarse. Solo un 3.2% lo percibe como "desfavorable", lo que indica que la mayoría de los empleados tienen una percepción positiva del ambiente de trabajo. (Ver anexo 4, tabla 9)

**Objetivo 3: Relacionar los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua.**



*Figura 10: Relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional*

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo y Escala de Clima laboral (CL-SPC).

Se encontró una correlación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y varias dimensiones del clima organizacional, dentro de la autorrealización, supervisión y consideraciones laborales. Esto sugiere que cuando los líderes aplican un estilo transformacional, los empleados perciben un mejor clima organizacional, especialmente en aspectos de motivación, supervisión y condiciones de trabajo. Sin embargo, no hubo una correlación significativa con el clima organizacional en general ( $r = 0.188$ ,  $p = 0.068$ ), aunque se acerca al umbral de significancia. (Ver anexo 4, tabla 10)

En el liderazgo transaccional no se encontraron correlaciones significativas con ninguna dimensión del clima organizacional ( $p > 0.05$ ). Esto indica que este estilo de liderazgo basado en transacciones y recompensas no influye directamente en la percepción del clima organizacional. (Ver anexo, tabla 10)

De igual forma, en el liderazgo Laissez-Faire no se hallaron correlaciones significativas con ninguna dimensión del clima organizacional ( $p > 0.05$ ). Esto sugiere que un liderazgo pasivo o ausente no tiene un impacto claro en la percepción del ambiente de trabajo. (Ver anexo 4, tabla 10).

### **9.1. Discusión de los resultados**

Los resultados de los estilos de liderazgo refuerzan la importancia del liderazgo transformacional en la empresa, lo que coincide con estudios previos que sugieren que este estilo es clave para generar un ambiente laboral positivo, mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados (Bass & Riggio, 2006). En un sector como la seguridad privada, donde el trabajo requiere compromiso y disciplina, el liderazgo transformacional puede ser un factor clave para mantener la motivación y reducir la rotación del personal.

El liderazgo transaccional, aunque no es el predominante, sigue siendo una herramienta relevante en la gestión operativa. La supervisión basada en recompensas y sanciones puede ser útil en contextos donde la disciplina y el cumplimiento de normas son esenciales. Sin embargo, el hecho de que no sea el estilo dominante sugiere que los líderes han adoptado un enfoque más inspirador y motivacional en lugar de depender únicamente de incentivos externos.

Los resultados del clima organizacional muestran que el clima laboral en la empresa es en general positivo, con altos niveles de satisfacción en áreas como supervisión, involucramiento y condiciones laborales. Estos resultados coinciden con estudios previos que destacan la relación entre un buen clima organizacional y el desempeño laboral (Chiavenato, 2019; Robbins & Judge, 2020).

El liderazgo parece jugar un papel importante en la percepción positiva del clima, ya que la supervisión recibió una alta valoración. Esto refuerza la idea de que el liderazgo transformacional predominante en la empresa contribuye a un ambiente motivador y de apoyo, como han señalado Bass & Avolio (2000). No obstante, la dimensión de comunicación muestra resultados menos favorables en comparación con las demás. Un porcentaje considerable de empleados la percibe como "media" o "desfavorable", lo que podría indicar problemas en la claridad de la información, falta de retroalimentación o dificultades en la comunicación entre niveles jerárquicos. Según Robbins & Judge (2020), una comunicación deficiente puede afectar la moral y la productividad de los empleados.

Los hallazgos de la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional coinciden con investigaciones previas que han identificado una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Bass y Avolio (1994) argumentan que los líderes transformacionales influyen en sus subordinados al inspirarlos y motivarlos, lo que genera un ambiente organizacional más positivo. Asimismo, estudios de Podsakoff et al. (1996) han encontrado que el liderazgo transformacional mejora la satisfacción y el compromiso laboral, lo que podría explicar la correlación con las condiciones laborales y la supervisión en este estudio.

En contraste, el liderazgo transaccional y laissez-faire no mostraron relaciones significativas con el clima organizacional. Esto es consistente con los hallazgos de Judge y Piccolo (2004), quienes señalan que el liderazgo transaccional está más enfocado en la recompensa por desempeño y no necesariamente en la creación de un clima organizacional favorable. Por otro lado, el liderazgo laissez-faire ha sido identificado como un estilo de liderazgo pasivo, asociado con menores niveles de satisfacción y compromiso en los empleados (Avolio & Bass, 2004).



## **10. Conclusiones**

El análisis de los datos indicó que el liderazgo transformacional es el más predominante en la empresa, con puntuaciones más altas en comparación con el liderazgo transaccional y laissez-faire. Esto sugiere que los líderes en el área operativa tienden a utilizar estrategias motivacionales, inspiración y desarrollo del personal, en lugar de enfocarse únicamente en recompensas o en una falta de intervención.

Los empleados perciben el clima organizacional de forma moderadamente positiva, destacando mejores valoraciones en supervisión y condiciones laborales, mientras que comunicación e involucramiento laboral presentan variabilidad en su percepción. Esto indica que, si bien hay un ambiente de trabajo favorable, existen áreas de mejora en la comunicación interna y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Los resultados evidencian que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva y significativa con el clima organizacional, especialmente en dimensiones como autorrealización, supervisión y condiciones laborales. En contraste, el liderazgo transaccional no mostró una relación significativa, mientras que el liderazgo laissez-faire presentó correlaciones negativas con algunos aspectos del clima organizacional. Estos hallazgos confirman que el estilo de liderazgo influye directamente en la percepción del ambiente laboral, destacando la importancia de fomentar un liderazgo transformacional en la empresa.

Dado que solo el liderazgo transformacional mostró una relación significativa con el clima organizacional, la hipótesis de investigación no se confirma completamente, pero tampoco se rechaza por completo. Se valida parcialmente en el sentido de que el liderazgo transformacional, percibido positivamente, está asociado con un clima organizacional favorable. Sin embargo, no se pudo demostrar una influencia significativa de los otros estilos de liderazgo en el clima organizacional, por lo que la relación no es generalizable a todos los estilos de liderazgo evaluados. Si la hipótesis hubiera establecido que "el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional", se podría aceptar. Pero al referirse a los estilos de liderazgo en general, el resultado es parcial. En este caso, no se acepta totalmente la hipótesis alternativa, y la hipótesis nula (que establece que no hay relación) no se rechaza del todo, aunque sí hay evidencia de una relación parcial.

## **11. Recomendaciones**

### **1. Fortalecer el liderazgo transformacional:**

- Implementar programas de formación y capacitación en liderazgo para supervisores y jefes de operaciones, con énfasis en habilidades de motivación, inspiración y desarrollo del talento.
- Promover el reconocimiento y retroalimentación positiva para reforzar la confianza y compromiso del personal.

### **2. Mejorar la comunicación organizacional:**

- Fortalecer los canales de comunicación.
- Fomentar la cultura de comunicación abierta donde los colaboradores puedan expresar sus inquietudes y recibir respuestas oportunas.

### **3. Optimizar la supervisión y gestión del personal:**

- Capacitar a los supervisores en técnicas de gestión de equipos, resolución de conflictos y manejo de personal operativo.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del liderazgo y su impacto en el clima organizacional.

### **4. Mantener y mejorar las condiciones laborales:**

- Revisar continuamente las condiciones de trabajo para asegurar que sean adecuadas y satisfactorias para el personal.
- Incluir encuestas periódicas sobre clima organizacional para identificar oportunidades de mejora y ajustar estrategias.

### **5. Fomentar el involucramiento y la autorrealización de los colaboradores:**

- Diseñar programas de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa.
- Brindar espacios para la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y resolución de problemas operativos.

Con estas acciones, la empresa podrá consolidar un liderazgo efectivo, mejorar la comunicación y fortalecer el clima organizacional, lo que contribuirá a un mejor desempeño y bienestar del personal operativo.

## 12. Referencias

Claustro. (2024, 29 enero). El liderazgo empresarial: definición, tipos e importancia | MBA Online. MBA Online. <https://www.master-mbaonline.com/rrhh/liderazgo-empresarial/#:~:text=Un%20liderazgo%20empresarial%20s%C3%B3lido%20es,estas%20cuestiones%20en%20este%20art%C3%ADculo>.

- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014b). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)

- Reyes, J. V. G., Núñez, M. A. P., López, R. N., Núñez, V. P., & Núñez, I. I. P. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 241-252. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>

- vorecol.com. (s. f.). Influencia del liderazgo en la percepción del clima organizacional. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-influencia-del-liderazgo-en-la-percepcion-del-clima-organizacional-3719#:~:text=Seg%C3%BAn%20una%20encuesta%20realizada%20por,un%20ambiente%20de%20trabajo%20positivo>

- La importancia del liderazgo empresarial. (s. f.). Visa. <https://www.visa.com.mx/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/liderazgo/la-importancia-del-liderazgo-empresarial.html#:~:text=Un%20verdadero%20l%C3%ADder%20establece%20una,contrario%2C%20trata%20de%20mejorar%20constantemente>.

- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Chaves, E. L. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>

- Mayorga-Ponce, R. B., Monroy-Hernández, A., Hernández-Rubio, J., Roldan-Carpio, A., & Reyes-Torres, S. B. (2021). Programa SPSS. Educación y Salud Boletín

Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 10(19), 282-284. <https://doi.org/10.29057/icsa.v10i19.776>

- Narvaez, M. (2023, 24 marzo). Tipos de investigación cuantitativa: Cuáles son y ejemplos. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-cuantitativa/>
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. Revista Latinoamericana Ogmios, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Factorial. (2023, 18 abril). Estilos de liderazgo: tipos y estilos de liderazgo en una empresa. Factorial. <https://factorial.mx/blog/estilos-de-liderazgo/#:~:text=1%2D%20Liderazgo%20autoritario&text=Como%20vimos%20en%20e%20ejemplo,estrictamente%20necesario%20en%20cada%20proyecto.&text=Este%20estilo%20de%20liderazgo%20es,con%20claridad%20hacia%20el%20objetivo.>
- García, A. C., Gracia, T. J. H., & Del Rosario García Velázquez, M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 2(3). <https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>
- Redacción. (2018, 7 agosto). Los 4 estilos de dirección de Likert. Canal CEO. <https://canalceo.theobjective.com/estilos-direccion-likert/>
- Jaime, H. (2023, 9 noviembre). Importancia y características del Comportamiento Organizacional. Pandapé. <https://www.pandape.com/blog/comportamiento-organizacional/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Idalberto%20Chiavenato,decisiones%20y%20la%20operaci%C3%B3n%20regular.>
- Administrator. (2023, 23 marzo). Estilos de liderazgo de Kurt Lewin: Un análisis - mentesabiertaspsicologia.com. <https://www.mentesabiertaspsicologia.com/blog-psicologia/estilos-de-liderazgo-de-kurt-lewin-un-analisis/#:~:text=Dentro%20de%20sus%20investigaciones%2C%20Lewin,%2C%20democr%C3%A1tico%20y%20laissez%2Dfaire.>

### 13. Anexos o Apéndices

#### Anexo 1: Autorización



## UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"*Agnitio Ad Verum Ducit*"

Facultad de Ciencias Médicas



Managua, 11 de febrero del 2025.

Msc. Rosa Vargas.

Gerente de Desarrollo Humano,

Su Despacho.

Estimada Msc. Vargas. Un gusto saludarle y desearle éxitos en sus funciones.

Por la presente solicito su autorización para el inicio de la investigación correspondiente al trabajo monográfico titulado: **"Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física en la empresa de Seguridad C y B en Managua, durante el periodo enero-marzo 2025."**

Realizado por los estudiantes:

Br. Amelia Francesca Araica Szabo. Br. Keyling Massiel Navarrete.

Los estudiantes se encuentran bajo la tutoría científica y tutoría metodológica:

Lic. Donald Josué Leiva Mercado.

Esta investigación se llevará a cabo por los estudiantes con estricto cumplimiento de las normativas éticas nacionales e institucionales, garantizándola confidencialidad de la información de los pacientes y su uso exclusivo para fines académicos. Agradezco de antemano la oportunidad de colaborar en esta importante labor científica. Quedo a su disposición para aclarar cualquier duda o ampliar la información proporcionada en esta solicitud.

Sin otro particular, quedo a espera de su respuesta.

**Atentamente.**

  
**Dra. Luisa Mendieta.**  
**Decana**  
**Facultad de Ciencias Médicas**  
**Universidad Central de Nicaragua UCN**  
[decanaturafcm@ucn.edu.ni](mailto:decanaturafcm@ucn.edu.ni)



Autorizado por el CNU en sesión No. 10-38, del 18 de noviembre de 1998.

Recinto Central: De los semáforos del Zume 3 cuadras abajo 1 cuadra al norte. 2279-1160 2269-310

Recinto Doral: De la Entrada al Mayoreo 2C. Arriba 1 C. al Sur Praderas del Doral, Teléfonos: 50522240684 / 50522240699

Recinto Jinotepe: De la Iglesia San Antonio 3C. al Oeste Teléfonos: +50525323106 / 50525321429

Recinto Esteli: De la Entrada al Rosario, 500 mts al oeste, 200 mts al norte, Barrio el Jazmín 27102628 27102627 27102626

## Anexo 2: Consentimiento informado



### UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

Facultad de ciencias médicas

Carrera de Psicología

#### FICHA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN LA INVESTIGACION

Estimado(a) colaborador(a):

Por medio del presente documento le solicitamos su participación voluntaria en la realización por escrito de 2 instrumentos tituladas "*Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5X)*" y "*Escala de Clima Laboral (CL-SPC)*", instrumentos que fueron seleccionados como parte de un ejercicio investigativo, que tiene como objetivo "*Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el área operativa de Seguridad Física de la empresa de Seguridad C y B en Managua, durante el periodo enero-marzo 2025.*"

La información obtenida a partir de sus respuestas en las pruebas tendrá un carácter eminentemente confidencial, de tal manera que su nombre no se hará público por ningún medio. En consideración de lo anterior, agradecemos su participación voluntaria en la realización de esta investigación científica. (Si desea participar, por favor marque su nombre en la parte inferior y firme en el espacio designado).

Yo \_\_\_\_\_ expreso voluntaria y conscientemente mi deseo de participar en la realización de las pruebas psicométricas descritas anteriormente en la fecha y lugar previsto por los autores del estudio investigativo.

\_\_\_\_\_  
Firma

## Anexo 3: Instrumentos

### Cuestionario Multifactorial MLQ-5X

#### MLQ Forma 5X Forma Clasificador

Instrucciones: Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su jefe inmediato. Por favor, responda todos los ítems de este cuestionario; no deje ningún ítem sin responder ni marque más de una opción de respuesta. Recuerde que sus respuestas son completamente anónimas. A continuación, se presentan 45 afirmaciones, juzguen cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a la persona que usted está describiendo, es decir, a su jefe inmediato. Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una X o un círculo.

| 0     | 1        | 2       | 3        | 4                        |
|-------|----------|---------|----------|--------------------------|
| Nunca | Rara Vez | A veces | A menudo | Frecuentemente o Siempre |

|    |                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Me ayuda siempre que me esfuerce                                                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2  | Acostumbra a evaluar críticamente creencias, opiniones y supuestos, para ver si son los apropiados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3  | Trata de no interferir en los problemas hasta que se tornan más complicados                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4  | Trata de poner atención sobre irregularidades y errores de los estándares requeridos               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5  | Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6  | Expresa sus valores y creencias más importantes                                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7  | Está ausente cuando surgen problemas importantes                                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8  | Cuando resuelve problemas trata de verlos desde diferentes puntos de vista                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9  | Su atención hacia el futuro es muy positiva                                                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Me siento orgulloso/a de estar asociado a él/ella                                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Actúa solo cuando las cosas ya están funcionando mal                                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y logros                                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Considera importante tener un objetivo específico y claro en lo que se hace                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores                                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | Piensa que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses propios                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Me trata como una persona y no sólo como un miembro de un grupo                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | Considera que los problemas deben llegar a su límite para intervenir                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21 | Actúa de modo que se gana mi respeto                                                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

|    |                                                                                    |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 22 | Pone toda su atención en la búsqueda y solución de errores, quejas y fallas        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23 | Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24 | Realiza un seguimiento de todos los inconvenientes que ocurren                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25 | Se muestra confiable y seguro                                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26 | Construye una visión positiva del futuro                                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27 | Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar las metas               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28 | Le es difícil tomar decisiones                                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29 | Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30 | Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31 | Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y habilidades                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32 | Sugiere nuevas y mejores formas de hacer el trabajo                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33 | Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34 | Enfatiza la importancia de tener un objetivo común                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35 | Expresa satisfacción cuando cumplo con lo solicitado                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36 | Expresa confianza en que se alcanzarán las metas                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37 | Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38 | Utiliza estrategias de liderazgo que me resultan satisfactorias                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39 | Me motiva a hacer más de lo que esperaban hacer                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40 | Es efectivo/a al representante frente a los superiores                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41 | Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria                                      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42 | Aumenta mi motivación hacia el éxito                                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43 | Es efectivo/a en encontrar y reconocer las necesidades de la Organización          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44 | Me motiva a esforzarme más en mi trabajo                                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45 | Lidera un grupo que es efectivo                                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |



### ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC

A continuación, encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las preguntas tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas marque con una (x) solo una opción, lo que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas, ni malas.

| 1     | 2    | 3       | 4     | 5       |
|-------|------|---------|-------|---------|
| Nunca | Poco | Regular | Mucho | siempre |

|    |                                                                                     |   |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Existen oportunidades de progresar en la empresa                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Se siente comprometido con el éxito de la organización                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Los compañeros de trabajo cooperan entre sí                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | El jefe se interesa por el éxito de sus empleados                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Cada trabajador asegura sus niveles de logros en el trabajo                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | En la empresa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | En mi trabajo, la información fluye adecuadamente                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Los objetivos del trabajo son retadores                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Se participa en definir los objetivos las acciones para lograrlo                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Cada empleado se considera un factor clave para el éxito de la empresa              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | La evaluación que se hace en el trabajo ayuda a mejorar las tareas                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en sus responsabilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Se valora los altos niveles de desempeño                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Los trabajadores están comprometidos con la empresa                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Existen suficientes canales de comunicación                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En el grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Los supervisores expresan reconocimiento por los logros                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | En la oficina se hacen mejor las cosas cada día                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Las responsabilidades del puesto están claramente definidas                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |                                                                                  |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 25 | Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Las actividades en las que se trabaja permiten aprender desarrollarse            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permiten el desarrollo del personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Se dispone de un sistema de seguimiento control de las actividades               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | En la empresa, se afrontan y superan los obstáculos                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Existe buena administración de los recursos                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Los jefes promueven la capacitación que se necesita                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Existen normas procedimientos como guías de trabajo                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | La empresa fomenta promueve la comunicación interna                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | La remuneración es atractiva en comparación con la de otras empresas             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | La empresa promueve el desarrollo del personal                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Los productos y/o servicios de la empresa son motivo de orgullo para el personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Los objetivos del trabajo están claramente definidos                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | El jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la empresa           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Hay una clara definición de visión, misión valores en la empresa                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Existe colaboración entre el personal de diversas áreas                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 45 | Se dispone de tecnología que facilite el trabajo                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Se le reconocen los logros en el trabajo                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | La empresa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Existe un trato Justo en la empresa                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Se conocen los avances en las otras áreas de la empresa                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | La remuneración está de acuerdo con el desempeño los logros                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### Anexo 4: Tablas

**Tabla 1:** Liderazgo transformacional

| <b>Liderazgo transformacional</b> |       |            |            |                   |                      |
|-----------------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                   |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                            | BAJO  | 4          | 4          | 4                 | 4                    |
|                                   | MEDIO | 18         | 19         | 19                | 23                   |
|                                   | ALTO  | 73         | 77         | 77                | 100                  |
|                                   | Total | 95         | 100        | 100               |                      |

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo.

**Tabla 2:** Liderazgo transaccional

| <b>Liderazgo transaccional</b> |       |            |            |                   |                      |
|--------------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                         | BAJO  | 5          | 5          | 5                 | 5                    |
|                                | MEDIO | 45         | 47         | 47                | 53                   |
|                                | ALTO  | 45         | 47         | 47                | 100                  |
|                                | Total | 95         | 100        | 100               |                      |

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo.

**Tabla 3:** Liderazgo Laissez-Faire

| <b>Liderazgo Laissez-Faire</b> |       |            |            |                   |                      |
|--------------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                         | BAJO  | 35         | 367        | 37                | 37                   |
|                                | MEDIO | 29         | 301        | 31                | 67                   |
|                                | ALTO  | 31         | 33         | 33                | 100                  |
|                                | Total | 95         | 100        | 100               |                      |

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo.

**Tabla 4:** Autorrealización

| Autorrealización |               |            |            |                   |                      |
|------------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                  |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido           | DESFAVORABLE  | 5          | 5          | 5                 | 5                    |
|                  | MEDIO         | 15         | 16         | 16                | 21                   |
|                  | FAVORABLE     | 24         | 25         | 25                | 46                   |
|                  | MUY FAVORABLE | 51         | 54         | 54                | 100                  |
|                  | Total         | 95         | 100        | 100               | 100                  |

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

**Tabla 5:** Involucramiento laboral

| Involucramiento Laboral |               |            |            |                   |                      |
|-------------------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                  | DESFAVORABLE  | 3          | 3          | 3                 | 3                    |
|                         | MEDIO         | 17         | 18         | 18                | 18                   |
|                         | FAVORABLE     | 35         | 37         | 37                | 37                   |
|                         | MUY FAVORABLE | 40         | 42         | 42                | 100                  |
|                         | Total         | 95         | 100        | 100               | 100                  |

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

**Tabla 6:** Supervisión

| Supervisión |               |            |            |                   |                      |
|-------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|             |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido      | DESFAVORABLE  | 3          | 3          | 3                 | 3                    |
|             | MEDIO         | 7          | 7          | 7                 | 11                   |
|             | FAVORABLE     | 28         | 29         | 29                | 40                   |
|             | MUY FAVORABLE | 57         | 60         | 60                | 100                  |
|             | Total         | 95         | 100        | 100               | 100                  |

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

**Tabla 7:** Comunicación

| Comunicación |                  |            |            |                   |                      |
|--------------|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|              |                  | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido       | MUY DESFAVORABLE | 3          | 3          | 3                 | 3                    |
|              | DESFAVORABLE     | 11         | 12         | 12                | 15                   |
|              | MEDIO            | 31         | 33         | 33                | 48                   |
|              | FAVORABLE        | 50         | 53         | 53                | 100                  |
|              | Total            | 95         | 100        | 100               |                      |

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

**Tabla 8:** Condiciones laborales

| Condiciones laborales |               |            |            |                   |                      |
|-----------------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                       |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                | DESFAVORABLE  | 3          | 3          | 3                 | 3                    |
|                       | MEDIO         | 11         | 12         | 12                | 15                   |
|                       | FAVORABLE     | 30         | 32         | 32                | 46                   |
|                       | MUY FAVORABLE | 51         | 54         | 54                | 100                  |
|                       | Total         | 95         | 100        | 100               |                      |

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

**Tabla 9:** Clima laboral

| Clima laboral |               |            |            |                   |                      |
|---------------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|               |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido        | DESFAVORABLE  | 3          | 3          | 3                 | 3                    |
|               | MEDIO         | 19         | 20         | 20                | 23                   |
|               | FAVORABLE     | 35         | 37         | 37                | 60                   |
|               | MUY FAVORABLE | 38         | 40         | 40                | 100                  |
|               | Total         | 95         | 100        | 100               |                      |

Fuente: Escala de Clima laboral (CL-SPC).

**Tabla 10:** Relación entre los estilos liderazgo y clima organizacional

| Relación entre estilos de liderazgo y clima organizacional |                             |                            |                         |                         |                 |                         |             |              |                       |               |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|-------------|--------------|-----------------------|---------------|
|                                                            |                             | Liderazgo transformacional | Liderazgo transaccional | Liderazgo Laissez-Faire | Autorealización | Involucramiento Laboral | Supervisión | Comunicación | Condiciones laborales | Clima laboral |
| Liderazgo transformacional                                 | Coefficiente de correlación | 1                          | .463**                  | 0.045                   | .212*           | 0.186                   | .299**      | 0.198        | .304**                | 0.188         |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | .                          | 0                       | 0.662                   | 0.039           | 0.071                   | 0.003       | 0.054        | 0.003                 | 0.068         |
| Liderazgo transaccional                                    | Coefficiente de correlación | .463**                     | 1                       | .376**                  | -0.136          | 0.071                   | -0.023      | -0.007       | 0.082                 | -0.026        |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | 0                          | .                       | 0                       | 0.188           | 0.492                   | 0.824       | 0.947        | 0.429                 | 0.804         |
| Liderazgo Laissez-Faire                                    | Coefficiente de correlación | 0.045                      | .376**                  | 1                       | -0.106          | -0.075                  | -0.167      | 0.041        | -0.005                | -0.025        |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | 0.662                      | 0                       | .                       | 0.307           | 0.473                   | 0.106       | 0.696        | 0.965                 | 0.808         |
| Autorealización                                            | Coefficiente de correlación | .212*                      | -0.136                  | -0.106                  | 1               | .709**                  | .731**      | .765**       | .733**                | .830**        |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | 0.039                      | 0.188                   | 0.307                   | .               | 0                       | 0           | 0            | 0                     | 0             |
| Involucramiento Laboral                                    | Coefficiente de correlación | 0.186                      | 0.071                   | -0.075                  | .709**          | 1                       | .718**      | .702**       | .742**                | .846**        |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | 0.071                      | 0.492                   | 0.473                   | 0               | .                       | 0           | 0            | 0                     | 0             |
| Supervisión                                                | Coefficiente de correlación | .299**                     | -0.023                  | -0.167                  | .731**          | .718**                  | 1           | .666**       | .741**                | .757**        |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | 0.003                      | 0.824                   | 0.106                   | 0               | 0                       | .           | 0            | 0                     | 0             |
| Comunicación                                               | Coefficiente de correlación | 0.198                      | -0.007                  | 0.041                   | .765**          | .702**                  | .666**      | 1            | .805**                | .799**        |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | 0.054                      | 0.947                   | 0.696                   | 0               | 0                       | 0           | .            | 0                     | 0             |
| Condiciones laborales                                      | Coefficiente de correlación | .304**                     | 0.082                   | -0.005                  | .733**          | .742**                  | .741**      | .805**       | 1                     | .840**        |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | 0.003                      | 0.429                   | 0.965                   | 0               | 0                       | 0           | 0            | .                     | 0             |
| Clima laboral                                              | Coefficiente de correlación | 0.188                      | -0.026                  | -0.025                  | .830**          | .846**                  | .757**      | .799**       | .840**                | 1             |
|                                                            | Sig. (bilateral)            | 0.068                      | 0.804                   | 0.808                   | 0               | 0                       | 0           | 0            | 0                     | .             |

Fuente: Cuestionario multifactorial de liderazgo y Escala de Clima laboral (CL-SPC).