



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN EL DESEMPEÑO
COMERCIAL EN COLABORADORES DEL ÁREA DE VENTAS DE UNA
EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Andrea Marlenne Contreras Santizo

Guatemala de la Asunción, julio del año 2024



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Departamento de Estudios de Postgrado

Maestría en Gestión Humana y Organizacional

**Influencia del liderazgo situacional en el desempeño comercial
en colaboradores del área de ventas de una empresa de
consumo masivo**

Andrea Marlenne Conteras Santizo

Guatemala, julio 2024

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares

Cc. Archivo

CODIPs. 2622-2024

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

24 de julio de 2024

Licenciado (a)

Contreras Santizo Andrea Marlenne

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Maestrante:

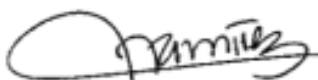
Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO NOVENO** del **Acta TREINTA Y OCHO- DOS MIL VEINTICUATRO (38-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 24 de julio del año 2024, que copiado literalmente dice:

"VIGÉSIMO NOVENO": Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"Influencia del liderazgo situacional en el desempeño comercial en colaboradores del área de ventas de una empresa de consumo masivo"** de la maestría en **Gestión Humana y Organizacional** realizado por:

Contreras Santizo Andrea Marlenne**Registro Académico: 201315939****CUI: 2564337120101**

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 4ta. cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
Tel. 2418-7572 postgrado@psicousac.edu.gt

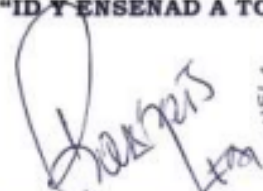
D.E.Ps 183-2024
Guatemala 17 de julio de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación
Maestría en Gestión Humana y Organizacional 4º cohorte**

Licenciado (a)
Contreras Santizo Andrea Marlenne
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto OCTAVO del ACTA No. CADEP-Ps-08-2024 de fecha veinticuatro de junio del dos mil veinticuatro: El director del Departamento de Estudios de Postgrado solicitó al Mtro. Miguel Alfredo Guillén Barillas como coordinador de la maestría para que presente el informe del dictamen técnico favorable de los trabajos finales de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da. y 4ta. cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Consejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Influencia del liderazgo situacional en el desempeño comercial en colaboradores del área de ventas de una empresa de consumo masivo"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Maestro Ronald Amilcar Solis
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas




USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Guatemala, 18 de noviembre de 2023

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación de la estudiante Andrea Marlenne Contreras Santizo, previo a optar al grado de Maestra en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización. Dicho trabajo de graduación lleva por título **'Influencia del liderazgo situacional en el desempeño comercial en colaboradores del área de ventas de una empresa de consumo masivo'**.

Atentamente,

Carlos Alejandro Alegre Ordóñez
Profesor Seminario III
Colegiado No. 12256

Autor proyecto de graduación

Andrea Marlenne Contreras Santizo

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 13,218

ÍNDICE

Índice	7
Índice de Ilustraciones	9
Índice de tablas	9
Índice de figuras	9
Introducción	11
Capítulo 1, Generalidades	13
Línea de investigación	13
Planteamiento del problema	13
Justificación	16
Alcances	17
Objetivos	17
Definición de variables	18
Capítulo 2, Fundamentación Teórica	20
Estado del arte	20
Marco teórico	26
1. Conceptualización de liderazgo	26
2. Teoría del liderazgo situacional	28
2.1. Perspectiva teórica de liderazgo por Hersey y Blanchard	28
2.2. Liderazgo situacional	30
2.3. Estilos de dirección	31
2.3.1. Dirigir	31
2.3.2. Persuadir	31
2.3.3. Participar	32
2.3.4. Delegar	32
2.4. Aplicación del liderazgo situacional	34
2.4.1 Ambiente laboral	35
2.5. Críticas de la teoría del liderazgo situacional	36

3.	Desempeño comercial.....	36
3.1.	Factores que impactan en el desempeño	36
4.	Voluntad de trabajo	37
4.2.	Factores de la voluntad de trabajo	37
4.2.1.	Esfuerzo.....	37
4.2.2.	Escasa supervisión directa	38
4.2.3.	Eficiencia.....	38
4.2.4.	Alcance de metas.....	39
4.2.5.	Persistencia	39
	Marco conceptual.....	41
	Marco contextual.....	42
Capítulo 3,	Marco Metodológico	43
	Diseño de la investigación	43
	Sujetos.....	43
	Instrumentos	43
	Procedimiento de investigación	47
	Diseño y metodología de análisis de la información recabada	47
Capítulo 4,	Resultados	49
	Análisis poblacional	49
	Resultados.....	50
	Discusión de resultados.....	71
Propuesta		74
	Formulación de la Política.....	74
	Política de Liderazgo Corporativo	79
	Líneas y estrategias de acción.....	81
	Orientación Metodológica formulación.....	85
	Presupuesto.....	87
	Cronograma.....	88
Capitulo 5,	Conclusiones y Recomendaciones	90

Conclusiones	90
Recomendaciones	91
Referencias	93
Apéndices.....	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Índice de tablas

Familias	20
Instrumento de recolección de información	44
Resultado de Alfa de Cronbach de prueba piloto	48
Presupuesto	87
Metaanálisis Clima Organizacional.....	100
Metaanálisis Desempeño	103
Metaanálisis Liderazgo.....	106
Metaanálisis Liderazgo y Clima Organizacional	116
Matriz de consistencia.....	149

Índice de figuras

Árbol de problemas	15
Familias de investigación	25
Conceptualización de Liderazgo	28
Estilos de liderazgo en la Teoría de Liderazgo Situacional	29
Niveles de profundidad – Estilos de liderazgo (TLS)	32
La madurez o preparación en el Liderazgo Situacional.....	34
Factores de la voluntad de trabajo	40
Reactivo No. 1	50
Reactivo No. 2	51
Reactivo No. 3.....	52

Reactivo No. 4	53
Reactivo No. 5	54
Reactivo No. 6	55
Reactivo No. 7	56
Reactivo No. 8	57
Reactivo No. 9	58
Reactivo No. 10	59
Reactivo No. 11	60
Reactivo No. 12	61
Distribución de vendedores según distrito de venta	62
Distribución de vendedores según género	63
Antigüedad laboral de vendedores en la organización	64
Distribución de edades de vendedores	65
Comportamiento de los resultados de desempeño comercial individuales durante los meses estudiados	66
Distribución de promedio de resultados de desempeño comercial individuales durante el trimestre estudiado	67
Desempeño comercial por distrito con relación al cumplimiento del 100% de las metas comerciales.....	68
Desempeño comercial por distrito con relación al cumplimiento del 120% de las metas comerciales.....	69
Nivel de adaptabilidad de supervisores comparado con un nivel moderado de adaptabilidad.....	70
Cronograma	88

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye una sistematización, donde se aborda el bajo desempeño comercial que han evidenciado los colaboradores de una empresa de consumo masivo, específicamente en el canal de venta al detalle. Los colaboradores presentan bajo desempeño comercial, el cual se encuentra evidenciado en los resultados de alcance de metas globales del segundo trimestre del año 2023. El problema es abordado desde una perspectiva cuantitativa y descriptiva del problema.

El bajo desempeño comercial ha sido vinculado con el bajo apego al modelo de liderazgo situacional que presentan los supervisores de los distintos distritos. Este modelo de liderazgo se encuentra establecido como la guía de comportamiento de líderes dentro de esta organización. A partir de la descripción de esta influencia significativa, mas no exclusiva, se plantea la necesidad de la creación y divulgación de una política que rija el correcto apego y prevalencia de los comportamientos propios del Modelo de Liderazgo Corporativo, los cuales están diseñados para impulsar el desempeño general de todos los colaboradores, y en este caso, se plantea un impacto positivo en el desempeño comercial de los vendedores pertenecientes a la población estudiada.

El desarrollo de esta investigación, así como de la propuesta de intervención presentada cuentan con las características necesarias para establecer su viabilidad y factibilidad de ejecución dentro de la organización objeto de estudio, debido a la contextualización de los resultados obtenidos y la búsqueda de una propuesta de valor para enfrentar el problema primario.

El Capítulo 1 de la presente investigación establece la línea de investigación a utilizar. Asimismo, ofrece un acercamiento detallado al problema central de la investigación, sus alcances, justificación y objetivos centrales del estudio. Dentro del problema de investigación se enfatiza la existencia de un bajo desempeño comercial de los colaboradores del área de ventas y se establece una causa primaria que se vincula con el liderazgo de los supervisores de cada equipo.

Dentro del Capítulo 2 de la investigación se encuentra la fundamentación teórica, la cual se basa en los estudios y planteamientos de Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969 sobre el liderazgo situacional, adicional del abordaje teórico del desempeño. El liderazgo situacional establece que el líder debe contar con la capacidad de ajustar su comportamiento y estrategias de acuerdo con el entorno que le toque liderar, el equipo que tenga y los retos que se le sean asignados.

A partir del Capítulo 3 se detalla el marco metodológico bajo el que se realiza este estudio, realizando énfasis en el abordaje cuantitativo y los instrumentos que se utilizan en el presente estudio para la obtención de los resultados. La investigación se fundamenta bajo el paradigma positivista de investigación que establece la prevalencia de un enfoque objetivo dentro del planteamiento del estudio.

Dentro del Capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación, luego de la aplicación del instrumento de medición de apego al liderazgo situacional, así como a la descripción de los resultados de desempeño comercial de los colaboradores. A partir de este capítulo se describe la relación causal, mas no exclusiva, entre el bajo apego al modelo de liderazgo situacional entre los supervisores y el bajo desempeño comercial generalizado dentro de los vendedores. Asimismo, se presenta la propuesta construida, la cual se basa en una Política Corporativa que fundamenta la aplicación del Modelo de Liderazgo dentro de la organización.

El Capítulo 5 resume las conclusiones y recomendaciones de la investigación, donde se plasma la existencia de una relación causal, mas no exclusiva, entre el liderazgo y el desempeño, así como la existencia de un bajo nivel de apego al modelo de liderazgo situacional por parte de los supervisores. Se propone la construcción y comunicación de una política corporativa que acompañe y de soporte al programa general de capacitación ya existente en la organización sobre el Modelo de Liderazgo Corporativo

CAPITULO 1, GENERALIDADES

Línea de investigación

El presente trabajo de investigación pertenece a la línea de investigación 'Autorrealización – enajenación' del área 'Psicología del trabajo'. La investigación busca identificar el nivel de liderazgo situacional de los supervisores de ventas y el desempeño comercial de los equipos de ventas que están bajo su responsabilidad. Se abordará un trabajo de investigación que abarca el estudio de los componentes situacionales del liderazgo que afectan positiva o negativamente el desempeño en estos equipos comerciales.

Planteamiento del problema

En una corporación líder a nivel regional en la producción y comercialización de productos de consumo masivo, existen distintos canales de venta: detalle, mayoreo y distribuidores. En cada uno de los canales existe una fuerza de venta que trabaja de la mano de supervisores en la búsqueda de las metas comerciales de la organización.

La empresa ha tenido especiales dificultades para el alcance de metas comerciales en el canal de venta al detalle, debido a un bajo desempeño en un porcentaje considerable de vendedores. La organización ha identificado posibles causas que pudieran estar originando el problema, sin embargo, una de las causas de mayor impacto es el nivel de apego de los supervisores al modelo de liderazgo situacional que promueve la corporación, lo cual, aunado a una baja motivación de los vendedores y un compromiso decreciente, han provocado un bajo desempeño generalizado en varios de los vendedores de las distintas rutas de detalle.

Las posibles consecuencias del problema se encuentran relacionadas al aumento del indicador de rotación laboral debido a desvinculaciones por bajo desempeño, así como efectos nocivos en el clima laboral debido a la inestabilidad que genera

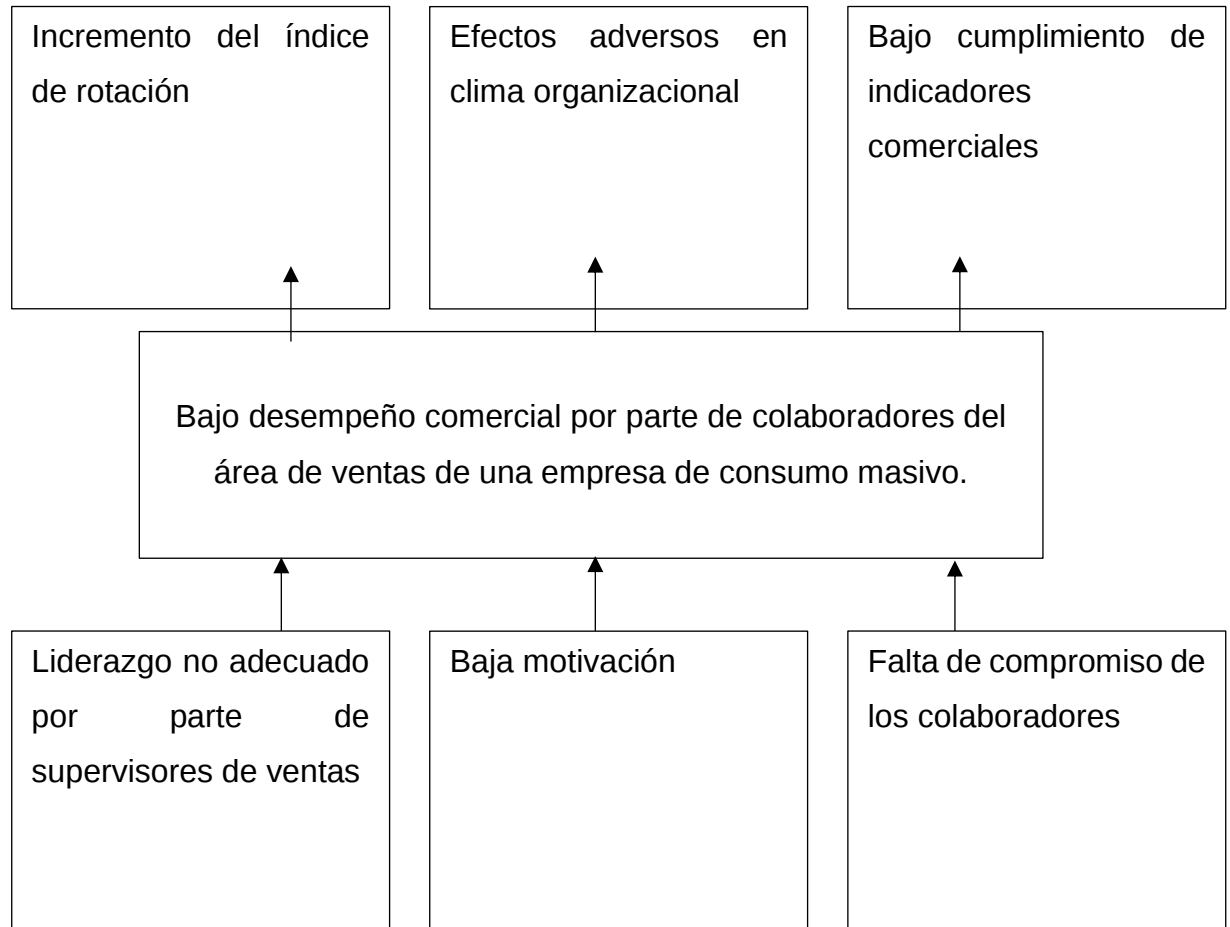
el bajo desempeño en los equipos de trabajo. El nivel de desempeño decreciente ha impactado negativa y directamente en los indicadores comerciales de la compañía.

El problema ha impactado negativamente en las áreas de recursos humanos debido a sobrecarga de trabajo por procesos de adquisición y desvinculación de colaboradores, así como pérdidas de recursos financieros por estos mismos procesos. Los equipos están siendo afectados en el normal desenvolvimiento de las funciones por los reiterados cambios y errores de dirección de las figuras de liderazgo.

Se hace importante analizar el nivel de apego del liderazgo situacional que transmite cada uno de los supervisores de venta, así como la alineación de las expectativas corporativas del liderazgo que se debe tener, identificando las brechas existentes y proponiendo una política de apego al modelo de liderazgo de la corporación, cumpliendo con el perfil de liderazgo necesario para el giro de negocio y la estructura comercial específica. Esta propuesta fundamenta el rol de Recursos Humanos como un aliado estratégico de las empresas, rol que busca la productividad y crecimiento económico de las mismas.

Figura 1

Árbol de problemas



Nota. Elaboración propia.

Justificación

La presente investigación nace como respuesta del acercamiento laboral que se ha tenido con los equipos comerciales de una empresa de consumo masivo, donde se ha observado el impacto importante que puede llegar a tener el liderazgo y la gestión de equipos en el desempeño de los colaboradores.

Surge la inquietud, desde la psicología del trabajo, en cuanto a la búsqueda de la comprensión de las características del liderazgo que impulsan el desempeño, así como las características negativas de líderes que promueven un desempeño poco alentador. El impacto de su forma de actuar, desenvolverse y relacionarse dentro de las organizaciones. Desde una perspectiva holística de la psicología, este estudio aporta una mirada conductual del líder en un ámbito específico y de las herramientas situacionales que puede adoptar para lograr un desempeño satisfactorio en los equipos de trabajo.

Existen diversos estudios donde se establecen relaciones causales entre el liderazgo y el desempeño en equipos, sin embargo, la información contextualizada al ámbito guatemalteco, en la empresa privada y relacionado a equipos comerciales es aún escasa. Este estudio pretende ampliar el contenido investigativo sobre esta temática

En esta nueva era de la información, toda nueva información que se genera es bien recibida, tanto para ampliar los conocimientos acerca del tema, como para crear nuevas técnicas o instrumentos de medición que permitan a los involucrados contar con resultados positivos que necesitan para construir empresas exitosas en este mercado globalizado.

El análisis que se pretende realizar, cuenta con el apoyo de la institución donde se va a realizar, con el equipo revisor y por supuesto con el apoyo de la universidad a través de su aprobación; por lo tanto, es viable realizarla desde cualquier punto, ya sea económico, moral, académico, de conocimiento, estructural y en tiempo.

Esta investigación ha sido debidamente planificada y se ha tomado en cuenta el criterio de innovación investigativa, tal como lo establecen las directrices proporcionadas. El tema que se abordará, la metodología de investigación y los instrumentos que se utilizarán, trabajados en su conjunto, no poseen un registro investigativo que los anteceda dentro de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Alcances

La investigación corresponde a un estudio cuantitativo de corte descriptivo, donde se estudiará el impacto del liderazgo en el desempeño de equipos comerciales del canal de ventas de detalle. Es un estudio transversal que se lleva a cabo dentro de un centro de distribución de una empresa de consumo masivo ubicada en la Ciudad de Guatemala. El problema de investigación es abordado desde el paradigma positivista de investigación.

Objetivos

Dentro de los objetivos, se plantea un objetivo general y 3 objetivos específicos que apoyan el cumplimiento del objetivo central.

Objetivo general

Describir la influencia del liderazgo situacional en el desempeño comercial en equipos de ventas del canal detalle de una empresa de consumo masivo, a través de la medición y relación de las variables, para la construcción de una política que ayude a orientar el apego de los supervisores al modelo de liderazgo organizacional.

Objetivos específicos

1. Determinar el nivel de liderazgo situacional que poseen los supervisores comerciales de la empresa de consumo masivo.
2. Categorizar el desempeño de los colaboradores de los equipos comerciales a cargo de los supervisores evaluados
3. Describir la relación que existente entre el nivel de liderazgo situacional de los supervisores de ventas y el desempeño comercial de los integrantes de sus equipos.

Definición de variables

El trabajo de investigación se fundamenta en la Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (1982) donde se desarrolla el concepto de liderazgo situacional, así como de los cuatro estilos de liderazgo situacional, que son: dirigir, persuadir, participar, delegar.

Según Hersey y Blanchard (1982) dentro de este modelo de liderazgo, se definen cuatro estilos directivos que puede ejercer el líder, de acuerdo a las particularidades de las situaciones y conductas de los subordinados. Estos 4 estilos de dirección se definen de la siguiente forma:

- **Dirigir:** destaca la importancia de proporcionar instrucciones claras, específicas y secuenciales a los equipos de trabajo para lograr los mejores resultados. Requiere de la supervisión cercana del desarrollo de las tareas, funciones o del trabajo de los equipos.
- **Persuadir:** en este estilo, el líder se caracteriza por profundizar y explicar al equipo de trabajo las instrucciones, directrices o decisiones que ya se han tomado en un nivel superior. En esta explicación, se le hace ver al equipo las ventajas y la oportunidad de poder lograr lo que se les indica sin mayor dificultades. Utiliza la persuasión para convencer al equipo de su potencial para cumplir con lo que se les ha encomendado.

- **Participar:** En este estilo premia el trabajo en equipo y el diálogo para buscar y llegar a decisiones acordadas en conjunto. El líder busca la forma de compartir sus ideas o propuestas con los subordinados, al tiempo que ellos participan del proceso de decisión conjunta que tiene por objetivo de establecer acuerdos.
- **Delegar:** el estilo más permisivo y con menos supervisión directa. El subordinado es visto como 'colaborador', a quien se le delega la toma de decisiones sobre las situaciones que se viven. El líder guía el proceso, pero es el colaborador el que decide cómo actuar para la consecución de los objetivos del equipo y en su puesto de trabajo específico.

CAPÍTULO 2, FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Estado del arte

Para realizar el estado del arte, se utilizaron distintas bases de datos en línea, las cuales fueron: Redalyc, Ebsco Host y Google Académico

Las búsquedas se realizaron en el periodo de tiempo comprendido del 14 de agosto del 2022 hasta el 04 de septiembre del mismo año. En las búsquedas se utilizó la palabra liderazgo acompañada de los booleanos: clima laboral, clima organizacional, desempeño. Las búsquedas se realizaron continuamente en las 3 bases de datos sin un orden de predilección.

A la fecha, 6 de noviembre de 2022, se pueden encontrar un promedio de 173 000 resultados en Google Académico al buscar la palabra 'liderazgo' y el booleano 'clima organizacional', por otro lado, existen un promedio de 674 000 al utilizar el booleano 'desempeño'

Las investigaciones incluidas como base de esta investigación fueron escogidas por su similitud con las variables a estudiar: liderazgo, clima organizacional y desempeño. Dentro de la tabla 1 se muestra las familias seleccionadas como base de investigación de acuerdo a las relaciones conceptuales entre las 3 variables de estudio.

Tabla 1

Familias

No.	Tema	Investigación relacionada
1	Clima organizacional	El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México Diagnóstico de clima organizacional para una PYME comercializadora de Navojoa, Sonora

2	Desempeño	Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad Clima y satisfacción laboral como enlaces determinantes del desempeño: El desempeño laboral desde una perspectiva teórica
3.	Liderazgo	Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá Estilo de liderazgo del director y clima escolar en un establecimiento educacional al implementar un programa externo de intervención: Validación de instrumento. Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer- Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dya El Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa MAO Underaction Ec del Cantón de Ambato, Provincia de Tungurahua. Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018 Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente

		Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica.
		Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica
4	Liderazgo y clima organizacional	Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje
		El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario
		Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional
		Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio
		La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas
		Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas
		Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020
		Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional
		Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: evidencia exploratoria desde Chile
		Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba
		Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso catering gourmet de Durango, México

Influencia del liderazgo transformacional en el clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca
Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior
Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones
Liderazgo transformacional y clima organizacional en la municipalidad distrital de Saylla Cusco 2021
Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero
Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior
Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú
Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao
Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio El Recreo, Distrito III, Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016
Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior
Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas públicas de primaria del Distrito de Concepción
La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME ecuatoriana

Estilos de Liderazgo y su relación con el Clima Organizacional en la Asociación de Bienestar Social Seis de Agosto, Lima 2019

Influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia en el año 2020 - 2021

La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME ecuatoriana

Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana

Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao

Liderazgo transformacional y clima organizacional en la municipalidad distrital de Saylla Cusco 2021

Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016

Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior

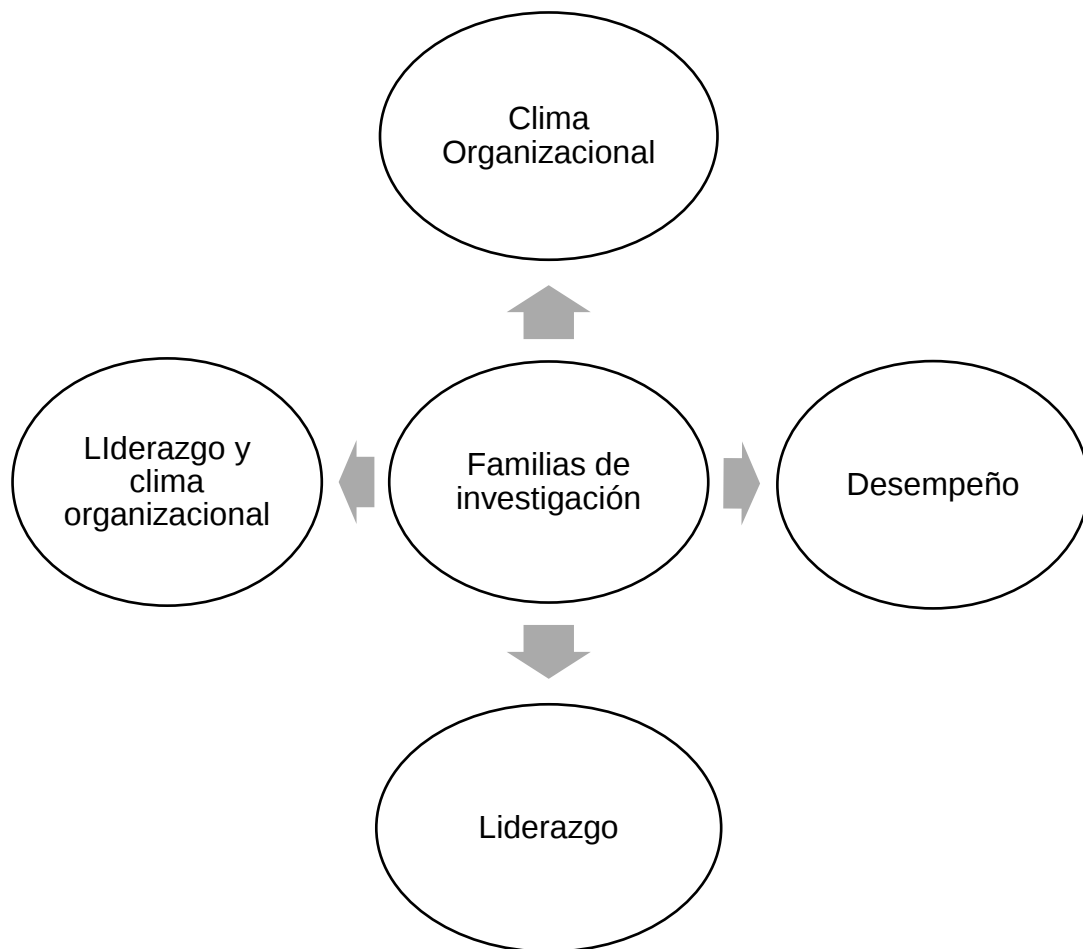
Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería. dirección regional de salud, Callao-2019

Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales

Nota. Elaboración propia a partir de investigación documental.

Figura 2

Familias de investigación



Nota. Elaboración propia. El diagrama muestra las familias seleccionadas en forma gráfica.

Marco teórico

1. Conceptualización de liderazgo

Las organizaciones están cada vez más interesadas en el estudio del liderazgo como una variable que puede llegar a determinar el éxito o fracaso de la gestión empresarial. Esta variable se ha estudiado desde distintas perspectivas, tales como: educación, psicología, administración, deporte, historia, entre otras. En cada una de las perspectivas donde se ha estudiado el liderazgo, se han identificado ciertos atributos que diferencian a un líder de aquel que no lo es. Se han establecidos rasgos para estudiar a los llamados líderes positivos y a aquellos que la historia los recuerda como negativos.

Dentro de las ciencias sociales y de la administración se ha dado especial importancia al estudio del liderazgo en el ámbito laboral, a la forma en que ciertas personas pueden influir más que otras para la consecución de objetivos. También existen esfuerzos por determinar el conjunto de rasgos y características que hacen a un líder más efectivo que otro.

Dentro de estas perspectivas, se han desarrollado distintas definiciones con relación al concepto de liderazgo. (McNamara, 2008, como se citó en Angarita et al., 2021) “Identificó al líder como alguien que establece la dirección en un esfuerzo e influye en las personas para que sigan esas instrucciones”. El líder es visto como una persona que influye en otras para que procedan a realizar una tarea o sigan alguna instrucción. Esta es tal vez una de las definiciones más conservadoras de lo que es un líder y su papel en la consecución de objetivos de un equipo.

(Lupano y Castro, 2005, como se citó en Angarita et al., 2021) “El líder es un pilar fundamental y de suma importancia, ya que es quien guía a la organización y son llamados a generar cambios basados en valores e intercambio de emociones” (p. 402). Lupano y Castro presentan una definición más sofisticada del papel del líder. Los autores señalan el impacto generador de cambios y conductas en el equipo,

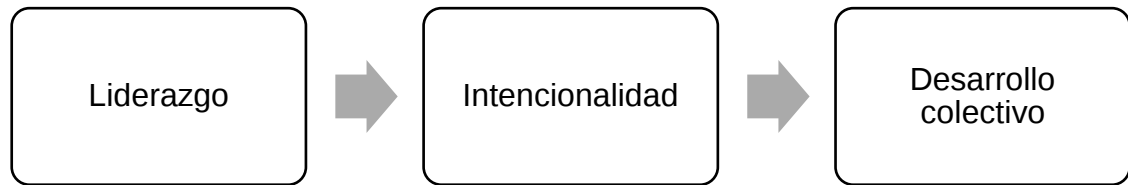
los cuales son propiciados por el líder. Asimismo, hace referencia al intercambio de emociones que se da en el proceso de liderar. Se implican las emociones como un habilitador de la influencia del líder sobre su equipo.

(Chemers 2002, como se citó en Argarita et al., 2021) “El significado de liderazgo se da como el proceso de influencia social en el que una persona puede infligir el apoyo de ayuda de otros en el cumplimiento de una tarea común” (p. 67). Esta definición establece que el líder logrará que el equipo o la persona individual trabajen en búsqueda de objetivos o tareas comunes. El liderazgo es en sí, una manifestación de la eficacia con relación a la influencia social de una persona sobre otra.

Daft (2007) indicó sobre el liderazgo, “Es el espíritu transformador que conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través de establecimiento de una visión y una misión” (p. 123). Daft construye una definición de liderazgo que integra varios elementos que hacen más robusta la definición. Entre estos elementos se destaca la intencionalidad del liderazgo de lograr que las acciones del equipo se realicen con estándares de excelencia. El autor relaciona el impacto del liderazgo con el desempeño individual y colectivo. Entre mayor sea la influencia positiva del líder, mayor puede llegar a ser el desempeño general.

Figura 3

Conceptualización de Liderazgo



Nota. Elaboración propia a partir de los componentes conceptuales de la definición de liderazgo

2. Teoría del liderazgo situacional

La Teoría de Liderazgo Situacional muestra la importancia del conocimiento del entorno para la guía y acompañamiento de equipos comerciales.

2.1. Perspectiva teórica de liderazgo por Hersey y Blanchard

Se hace necesario realizar un recorrido teórico sobre el planteamiento de Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969 sobre el liderazgo situacional. Sánchez y Rodríguez (2009) indican que la revisión teórica de Hersey y Blanchard sobre el liderazgo situacional inició en 1969 con la publicación en la revista *Training and Development Journal*, luego tuvo una reimpresión y revisión en 1979 cuando se denominó la *Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo*.

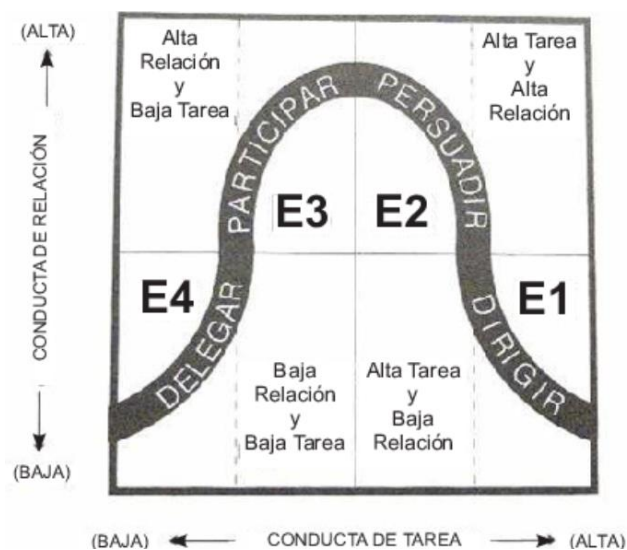
Hersey y Blanchard (1996), como lo citó Sánchez y Rodríguez (2009), proponían un modelo de liderazgo inspirado en el supuesto que los padres de familia tenían que cambiar de estilo de liderazgo según las edades y comportamientos generacionales de sus hijos. Consideraban que de la misma forma en que funciona la dinámica familiar se podían establecer patrones de comportamiento para las distintas clases o tipos de trabajadores, quienes requieren un estilo de liderazgo distinto según el contexto y situación particular.

Sánchez y Rodríguez (2009) indican que Hersey y Blanchard establecieron 4 estilos de liderazgo según su ubicación en los cuadrantes del estudio del Liderazgo Situacional. Los 4 estilos de liderazgo son: dirigir, persuadir, participar, delegar. La TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) empieza a cobrar relevancia y deja el modelo educativo a un modelo más empresarial.

Según Sánchez y Rodríguez (2009) “En la TLS se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere” (p. 26). Según esta teoría, el líder deberá ser capaz de adaptar su propio comportamiento y herramientas según el grado de madurez de la persona que le sigue. El líder tendrá la tarea de balancear sus herramientas directivas según el nivel perceptivo y la capacidad de cada persona.

Figura 4

Estilos de liderazgo en la Teoría de Liderazgo Situacional



Nota. Tomado de Teoría del Liderazgo Situacional, de Sánchez, 2000, Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo

2.2. Liderazgo situacional

Las teorías de contingencia dentro del estudio del liderazgo, corresponden a una vertiente con bastante relevancia, las cuales van teniendo mayor apertura dentro de los ambientes laborales y organizacionales. La Teoría del Liderazgo Situacional expresa una contundente relación entre la capacidad del líder para analizar la situación específica a la que se enfrenta y accionar con relación a la misma y a las conductas que son propias de esa situación (Sánchez, 2000). Además, describe el liderazgo situacional como muy alejado de otros tipos de liderazgo, indicando que la situación tiene un realce determinante, más precisamente la ´madurez de los subordinados´ donde son aceptables las adecuaciones o ajustes entre el liderazgo y la situación.

Según Sánchez (2000) Hersey y Blanchard representan las aportaciones de mayor peso dentro de esta teoría. Desde inicios de la década de 1960, Hersey y Blanchard trabajaron en el desarrollo de la Teoría del Liderazgo Situacional, que inicialmente llamaron ´Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo´ y es hasta 1982 que se denomina como ´Liderazgo Situacional´.

(Hersey et al. 1982, como se citó en Sánchez, 2000) indican que el Liderazgo Situacional es una de las teorías más utilizadas y de mayor aprobación dentro de la industria, especialmente en Estados Unidos, en donde este modelo ha servido para generar competencias asociadas en los liderazgos de las empresas.

La teoría del liderazgo situacional busca destacar la relevancia del estudio y análisis de las situaciones y conductas particulares de los integrantes de un equipo como puntos de partida para la dirección del mismo. Según Sánchez (2000) este modelo teórico da especial relevancia a las ´variables situacionales´ que trabajan

en el proceso de liderar. Adicional, hacen referencia sobre que los autores de este modelo indican que ningún estilo o modelo de liderazgo es óptimo en cualquier situación. Ante equipos distintos, se debe actuar de forma distinta.

Sánchez (2000) “La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales” En el modelo de liderazgo situacional se destaca la importancia de no solamente establecer un patrón genérico de conductas de un líder, sino la importancia y correlación entre la persona que ejerce el liderazgo, el equipo de trabajo y las variables que se desarrollan de las situaciones particulares donde los actores se desenvuelven.

2.3. Estilos de dirección

Según Hersey y Blanchard (1982) dentro de este modelo de liderazgo, se definen cuatro estilos directivos que puede ejercer el líder, de acuerdo a las particularidades de las situaciones y conductas de los subordinados. Estos 4 estilos de dirección se definen de la siguiente forma.

2.3.1. Dirigir

Destaca la importancia de proporcionar instrucciones claras, específicas y secuenciales a los equipos de trabajo para lograr los mejores resultados. Requiere de la supervisión cercana del desarrollo de las tareas, funciones o del trabajo de los equipos.

2.3.2. Persuadir

En este estilo, el líder se caracteriza por profundizar y explicar al equipo de trabajo las instrucciones, directrices o decisiones que ya se han tomado en un nivel superior. En esta explicación, se le hace ver al equipo las ventajas y la oportunidad de poder lograr lo que se les indica sin mayor dificultad. Utiliza la persuasión para convencer al equipo de su potencial para cumplir con lo que se les ha encomendado.

2.3.3. Participar

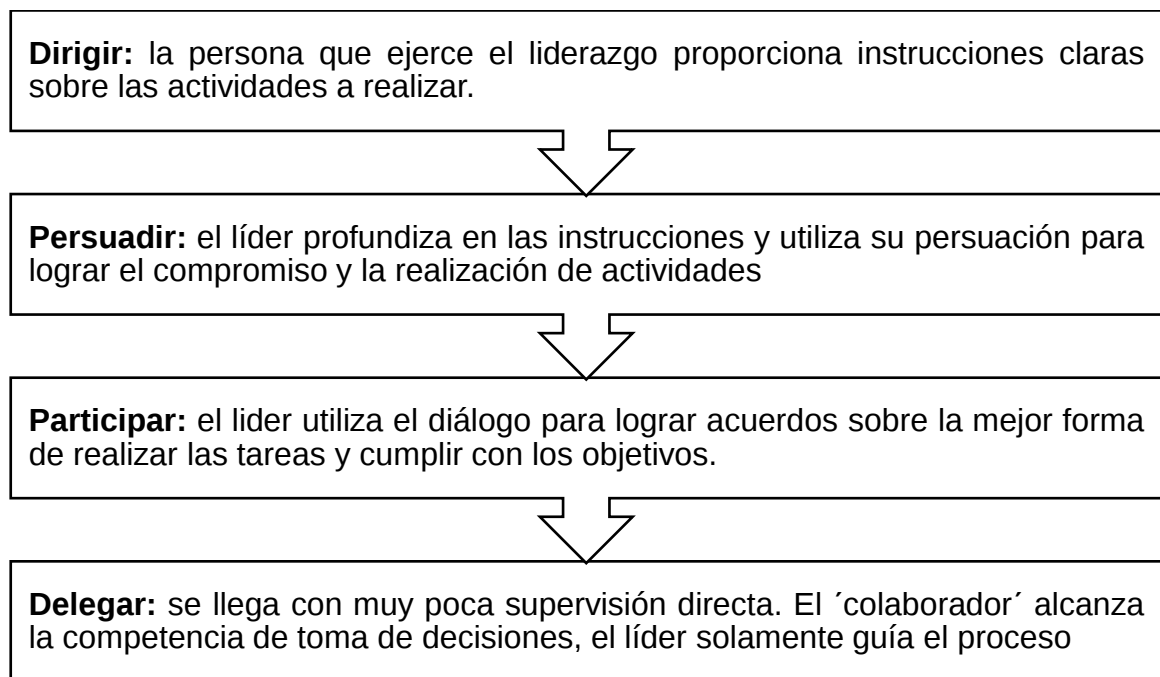
En este estilo premia el trabajo en equipo y el diálogo para buscar y llegar a decisiones acordadas en conjunto. El líder busca la forma de compartir sus ideas o propuestas con los subordinados, al tiempo que ellos participan del proceso de decisión conjunta que tiene por objetivo de establecer acuerdos.

2.3.4. Delegar

El estilo más permisivo y con menos supervisión directa. El subordinado es visto como 'colaborador', a quien se le delega la toma de decisiones sobre las situaciones que se viven. El líder guía el proceso, pero es el colaborador el que decide cómo actúa para la consecución de los objetivos del equipo y en su puesto de trabajo específico.

Figura 5

Niveles de profundidad – Estilos de liderazgo (TLS)



Nota. Elaboración propia a partir de las variables indicadas que fundamentan el Liderazgo Situacional.

Sánchez (2000) “Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación” (p. 45). Dentro de la conducta de la tarea se encuentran todos aquellos atributos relacionados con la función que debe desempeñar el subordinado: la naturaleza de su trabajo, la dificultad de las funciones que se realicen y el impacto de las decisiones que tome. También se incluyen en este rubro los elementos de la tarea como: objetivos, cumplimientos, plazos, entre otros. En cambio, la conducta de la relación, se relaciona con la apertura y confianza de la relación líder-subordinado, del nivel de entendimiento y experiencia mutua que se tenga en la relación. Se busca el cuidado de aspectos emocionales en la relación del subordinado con los ambientes y personas cercanas a la situación o tarea.

Sánchez (2000) explica “según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran” (p. 79). Dentro de las teorías contingentes de liderazgo, la teoría del liderazgo situacional deja claro que la situación determinará en gran medida las herramientas de dirección y el estilo de accionar del líder sobre los subordinados.

En la actualidad, las organizaciones que emplean el liderazgo situacional como principal punto de formación para sus mandos están conscientes que la principal competencia que deben desarrollar es el análisis situacional que debe realizar el líder para identificar el estilo de dirección que será de mayor provecho y potencializará el desarrollo del equipo para la consecución de los objetivos o metas empresariales.

El Liderazgo Situacional, va más allá de un modelo conceptual de liderazgo, en este enfoque el líder cuenta con grandes retos de adaptación a los cambios y debe

enfrentarse a distintas situaciones sin tener predilección por alguna en especial. El líder formado con este modelo de liderazgo, tendrá la tarea de desarrollar un cúmulo de habilidades relacionales y de observación que le permitirán identificar la situación que está frente a él y definir el mejor enfoque de abordaje a la situación presentada.

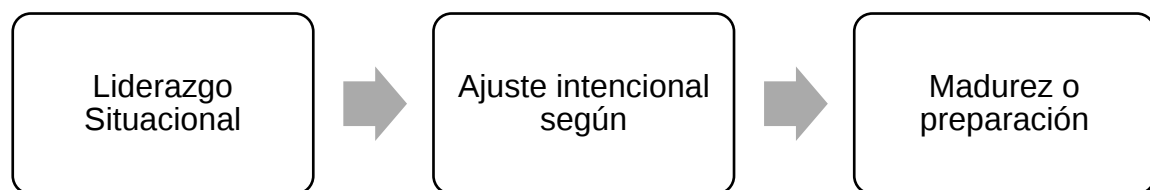
2.4. Aplicación del liderazgo situacional

Santa-Bárbara y Rodríguez (2010) “La idea fundamental de esta teoría, es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación”.

Tal como exponen Santa-Bárbara y Rodríguez (2010), los autores esenciales de la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), identificaron en su momento diversos métodos de evaluación de la misma, los mismos fueron desarrollados paulatinamente y fueron integrando elementos nuevos en cada una de sus revisiones. En su versión más completa publicada en 1988, Hersey y Blanchard, integran la variante de ‘madurez’ o ‘preparación’ como predictor del éxito del modelo en los distintos líderes.

Figura 6

La madurez o preparación en el Liderazgo Situacional



Nota. Elaboración propia a partir de los componentes conceptuales del Liderazgo Situacional.

Cuando se habla de ´madurez´ o ´preparación´, este modelo teórico destaca el impacto del comportamiento del líder y los ajustes que realiza en su comportamiento para la gestión de los equipos de trabajo.

Los líderes, según esta teoría, tienen el reto de adaptarse y reajustar su gestión de acuerdo a las necesidades de los equipos en su totalidad y también de los individuos particulares que lo conforman.

2.4.1 Ambiente laboral

El ambiente laboral o clima laboral consiste en las percepciones que tienen los colaboradores del ambiente que los rodea. Esta percepción está integrada de distintas dimensiones de análisis: ambiente físico, oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional, reconocimiento, liderazgo, entre otros.

Dentro de las dimensiones de análisis se toma el liderazgo como un factor determinante en el estudio del ambiente laboral. Esto conlleva que las facultades de liderazgo de las personas que tienen personal a su cargo pueden influir positiva o negativamente en el clima laboral que viven todos los colaboradores dentro de la organización.

Chiavenato (2004) lo define como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las persona. El ambiente laboral depende en gran medida del tipo de líderes que se cuente en la organización.

Dentro de la teoría de liderazgo situacional, el líder es visto como herramienta que potencializa al equipo y enfrenta múltiples retos para conseguir los objetivos del equipo, ya que debe fungir como balanza en el desarrollo de propuestas y guías que funcionen para las personas y situaciones particulares.

2.5. Críticas de la teoría del liderazgo situacional

La Teoría del Liderazgo Situacional tuvo un auge importante en la expansión empresarial de mediados de la década de los años 90 y ha incrementado su posicionamiento como una de las teorías de liderazgo más importantes del Sigo XXI. A pesar de la aceptación general de la teoría, existen detractores totales de la misma y otros quienes consideran que debe considerarse como una teoría complementaria de liderazgo, la cual debe ser ejecutada junto con otros modelos de gestión y liderazgo.

Dentro de las críticas hacia la teoría se concibe el liderazgo situacional como una vertiente enfocada en el ambiente y no en potencializar las fortalezas del equipo para enfrentar las dificultades que se presentan en el camino.

Se realiza una crítica que evidencia que el liderazgo situacional tiende a poner mayor énfasis solamente en las características del líder y no contempla la relación que existe con la persona o equipo al que está liderando.

3. Desempeño comercial

Dentro de la investigación, se considera el término ´desempeño comercial´ para identificar el nivel de alcance de resultados de cada vendedor, de acuerdo a sus indicadores de comercialización.

3.1. Factores que impactan en el desempeño

El desempeño de una persona tiende a depender de gran cantidad de variables del contexto que los rodea y también de características personales y competencias individuales de la persona.

Cuando se analiza el desempeño de una persona en un ambiente de trabajo, se deben contemplar diversos factores que puedan influenciar ese desempeño, tales

como: aptitud para la tarea, dificultad de la tarea, entorno de actuación, relaciones internas y externas que influyen el comportamiento individual, factores motivacionales y recursos.

4. Voluntad de trabajo

Tendencia por la cual una persona asume sus obligaciones con responsabilidad, motivado por su propio deseo de realizar un buen trabajo sin rehuir el esfuerzo que ello implica, aún en los casos en que dichas obligaciones pudieran no ser de su agrado. (Galibert, Facundo, Lozzia, Aguerri, Attorresi, 2006)

Cuando se habla de voluntad de trabajo se debe hacer especial énfasis en el deseo, la intención y la capacidad de cada persona de poder completar lo que se propone. En el término voluntad de trabajo existe una transformación del querer hacer un trabajo que llene las expectativas, a hacer el trabajo, aunque no sea de agrado de la persona.

Sería difícil intentar dividir o separar la voluntad de la motivación, pues la motivación es la que mantiene la voluntad al límite para alcanzar las metas planteadas. “La voluntad como el mecanismo psíquico que permite encausar las tendencias motivacionales que llevan al sujeto a perseguir una meta (intencionalidad)” (Kuhl, 1985, citado en Galibert, et al., 2006)

4.2. Factores de la voluntad de trabajo

Los factores de la voluntad de trabajo expresan los conceptos básicos que deben alinearse para que una persona presente voluntad de trabajo.

4.2.1. Esfuerzo

“Se considera una virtud del ánimo, relacionada con la fuerza o el empeño con que afrontamos una dificultad o nos proponemos alcanzar un objetivo, es una actitud

de la persona que se esfuerza física o moralmente por algo” (Arrivillaga, 2017, citado en Galibert, et al., 2006).

En este contexto, cada persona es capaz de hacer todo lo que se propone, sin embargo, cuando la tarea requiere de mayor concentración o esfuerzo, la actitud de la persona puede necesitar de un impulso adicional. La actitud de la persona puede cambiar, este cambio puede ser positivo o negativo. Cuando a pesar de las circunstancias se alcanza la meta propuesta, la persona da mucho más valor a lo que es capaz de realizar.

4.2.2. Escasa supervisión directa

La persona es mucho más enfocada en la realización de tareas y tiene facultades desarrolladas de selección, desarrollo y coordinación de los métodos de trabajo. En muchos casos los individuos necesitan que se les diga que hacer en cada tarea, lo cual estanca el desarrollo profesional de los mismos. Las personas que requieren una escasa supervisión directa cuentan con habilidades de autogestión que les facilitan realizar las tareas sin la necesidad que tengan una figura de poder cerca en la consecución de cada tarea o proceso.

4.2.3. Eficiencia

Según Robbins y Coulter (2009, citado en Arias, 2017) la eficiencia consiste en: "Obtener los mayores resultados con la mínima inversión" Esta inversión es equiparable con el factor tiempo. En el nivel organizacional, regularmente viene a la mente la palabra dinero, en este caso el dinero es sinónimo de tiempo, hacer una tarea en el mínimo tiempo será con la menor inversión posible. Las personas que desarrollan su tarea de manera más eficiente tienen mayor autonomía en su desempeño y traen consigo ahorro en factores monetarios y de tiempo.

4.2.4. Alcance de metas

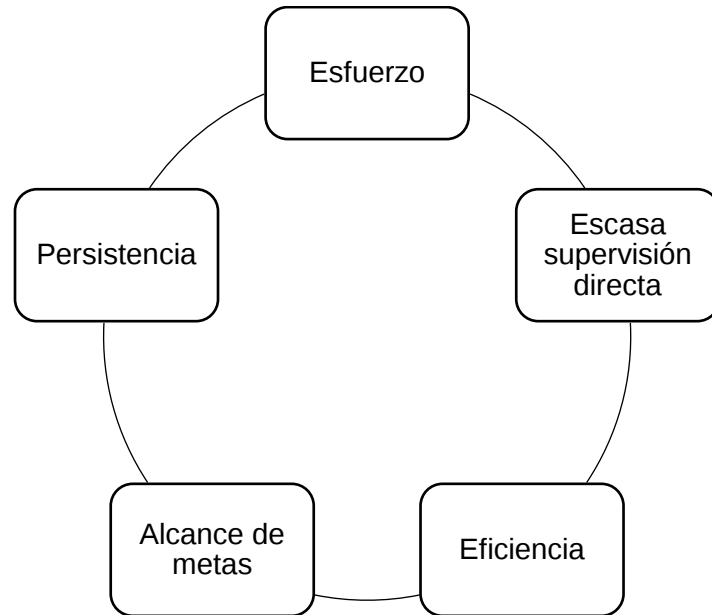
Se refiere al cumplimiento de los objetivos propuestos por cada persona en su visión de la realización de un proyecto o tarea, enfrentando y superando las adversidades que se presentan. Las dificultades estarán presentes siempre en todo el recorrido que la persona tenga para la consecución del cumplimiento de sus objetivos. Lo importante para una persona con voluntad de trabajo es superar las dificultades para alcanzar los objetivos, sobrepasando los diversos obstáculos que se encuentren en el camino.

4.2.5. Persistencia

Cuando se habla de persistencia, es importante mencionar el impulso de no desistir en la consecución de un objetivo. Esto está ligado estrechamente a la voluntad de trabajo que pueda demostrar una persona. Persistir es entonces no dejar de insistir en lo que se busca completar, sin que haya más recompensa que la autorrealización. “Tendencia a responder en una situación en la que la probabilidad de lograr una recompensa es baja o nula, una vez que ha habido una adquisición previa de una relación de contingencia” (Hernández, García-Leal, Rubio, Santacreu, 2003)

Figura 7

Factores de la voluntad de trabajo



Nota. Elaboración propia a partir de los factores que deben estar presentes en una persona para considerar una adecuada voluntad de trabajo.

Marco conceptual

Dentro de los conceptos esenciales para el dominio de las teorías relacionadas al liderazgo y desempeño, se hace necesario realizar un acercamiento conceptual a las definiciones de los mismo, según varios autores de injerencia en este campo de estudio.

Gómez (2002) ““El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p. 64). Para el autor, la capacidad más importante de un líder es la de influir, esa influencia es capaz de impactar positiva o negativamente en la consecución de un plan, una meta, un proyecto o una simple tarea. El líder sabe manejar su influencia y la utiliza como herramienta para dirigir la conducta de sus seguidores.

Chiavenato (2004) plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 356).

Por otro lado, otra de las variables de estudio de esta investigación se constituye en lo que se conocer como clima organizacional. Según García y Zapata (2008) “El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta” (p. 42). El clima organizacional supone un conjunto integrado de elementos culturales, administrativos, de liderazgo, físicos y de relaciones laborales que afectan e impactan el ambiente laboral donde se trabaja. Todas las personas dentro de la organización son impactadas por el clima organizacional que se tenga.

Marco contextual

La investigación a realizada se ubica dentro de una corporación líder en la comercialización de productos alimenticios de consumo masivo. Esta organización cuenta con una historia de más de 100 años dentro del mercado guatemalteco y gran presencia en Centroamérica, el caribe y México.

La investigación se realiza dentro del área dedicada a la comercialización de los productos que fabrica la empresa. Dentro de esta área, el movimiento y carga laboral es alta. Se tienen métricas e indicadores comerciales retadores que requieren del involucramiento de todos los colaboradores para el óptimo desempeño.

La organización cuenta con una fuerza de venta de casi 60 vendedores en el canal de distribución de detalle, canal que es parte de esta investigación, existen diversos territorios geográficos de cobertura, los cuales brindan el servicio de venta al detalle específicamente a tiendas de barrio, mercados y pequeños depósitos.

El contexto de venta en canal detalle tiene la particularidad de contar con retos importantes de movilización, riesgos físicos, riesgos de seguridad y brechas generacionales y académicas significativas entre los vendedores. Estas particularidades del contexto laboral y de las personas que ejecutan los trabajos requieren de un liderazgo efectivo que ayude a afrontar los retos de la posición y desarrolle cierto sentido de resiliencia en los colaboradores.

La organización cuenta con un modelo corporativo de liderazgo enfocado en la resolución de conflictos con el adecuado análisis del entorno donde se desenvuelve el equipo. De acuerdo con este modelo de liderazgo, el apego al mismo por parte de los supervisores puede potencializar el desempeño de los equipos.

CAPÍTULO 3, MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la investigación

La investigación fue realizada en una ruta cuantitativa. El alcance es descriptivo. Se recopiló información mediante un instrumento previamente validado en forma transversal. El paradigma de investigación utilizado es el positivista, correspondientes a una investigación cuantitativa.

Sujetos

Los sujetos de investigación pertenecían a 2 grandes grupos: los supervisores de ventas que forman parte del canal de ventas a detalle. Hombres en su totalidad, experiencia profesional en el área comercial y la mayoría con amplia carrera laboral en la organización elegida para esta investigación. Se puso especial énfasis en la gestión de su liderazgo.

Por otro lado, se encuentran los vendedores, colaboradores en su mayoría de amplia carrera laboral dentro de la organización. Personas con poca escolaridad a nivel superior, alta capacidad de negociación y habilidades comerciales. Pertenecientes al canal de detalle. Los vendedores pertenecen a distintos territorios de Guatemala.

Instrumentos

Se utilizó el test de Liderazgo Situacional desarrollado por Hersey y Blanchard (1982), el cual sirvió de base para gran número de investigaciones relacionadas con liderazgo. La encuesta cuenta con 12 situaciones hipotéticas que deben ser resueltas de acuerdo con la preferencia del examinado, según las opciones posibles dadas por el test.

Durante el mes de mayo de 2023, se realizó la prueba piloto. Esta prueba se realizó mediante la obtención de 4 respuestas de supervisores del canal mayoreo de la misma organización de consumo masivo. La misma fue realizada en formato

electrónico mediante la plataforma Google Forms. Tras la realización de la prueba, no se identificaron preguntas a modificar previo a la recopilación de información base para investigación.

Tabla 2

Instrumento de recolección de información

No.	Tema	Pregunta
1	Liderazgo	Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo: ¿Cuál cree que sería la reacción natural?
		Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas. ¿Qué cree que usted haría en este caso?
		Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante sector, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue

muy efectivo en su trabajo anterior. ¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración. ¿Qué cree que haría usted en un caso así?

Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea. ¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?

Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando. ¿Qué cree que haría usted en este caso?

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy

informados de lo que estos cambios significan. ¿Cuál sería su actitud?

Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus clientes internos. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes. ¿Qué cree que haría usted?

El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la mesa directiva. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos. ¿Qué cree usted que haría en una situación así?

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados. ¿Qué haría en este caso?

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha

venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron. ¿Qué cree usted que haría?

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles. Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema. ¿Qué cree usted que haría?

Nota. Tomado Hersey y Blanchard (1982). Cada pregunta presenta 4 opciones de respuesta como solución a las situaciones que se presentan.

Procedimiento de investigación

Se utilizó el desarrollo de objetivos a partir de PICOT, por lo que inicialmente se definió a la población de estudio. Después se diseñó la intervención en la población de estudio. Posteriormente se realizó la comparación de escenarios pre y post, con lo que se redactan las conclusiones y se determinó el tiempo de intervención.

Diseño y metodología de análisis de la información recabada

Durante el desarrollo de la prueba piloto se utilizó el alfa Cronbach como patrón de aceptación de la validez del instrumento. No se realizaron cambios ni regionalización de las preguntas de la prueba estandarizada.

Tabla 3

Resultado de Alfa de Cronbach de prueba piloto

Criterio	Resultado
Número de ítems de la prueba	12
Suma de varianzas de las preguntas	8.4375
Varianza total del instrumento	22.6875
Coefficiente de confiabilidad	0.69

Nota. Resultado de Alfa de Cronbach en prueba piloto, arrojando una confiabilidad moderada del instrumento utilizado.

Instrumento de recolección de información modificado

El instrumento no sufre modificaciones luego de la prueba piloto y es utilizado en esta investigación sin alteración o contextualización que deba ser registrada.

CAPÍTULO 4, RESULTADOS

Análisis poblacional

El estudio se realizó con 6 supervisores de ventas de canal detalle de una empresa de consumo masivo, así como con 57 vendedores de canal detalle que forman parte de 6 distintos distritos donde cada uno tiene un supervisor como líder del equipo.

Cada equipo cuenta con características numéricas semejantes con relación a la cantidad de integrantes, edades, sexo y resultados de desempeño comercial. Por tal caso se estudia la población en su conjunto y se realizan las distinciones por distritos cuando sea necesario.

La población de vendedores de canal detalle está conformada por un 96% de hombres frente a un 4% de mujeres, siendo 57 el número total de vendedores. Los vendedores se agrupan en 6 distritos: 15.79% del distrito Metropolitano B, 17.54% del distrito Metropolitano A, 14.04% del distrito Centro Aledaño, 17.54% del distrito Occidente, 15.79% del distrito Costa Sur y 19.39% del canal Sur.

La población de vendedores de canal detalle cuenta con distintos rangos de tiempo con relación a su antigüedad o permanencia en la organización. Se cuenta con vendedores que no llegan al año de estabilidad laboral y vendedores que sobrepasan los 15 años de recorrido laboral en esta organización.

Resultados

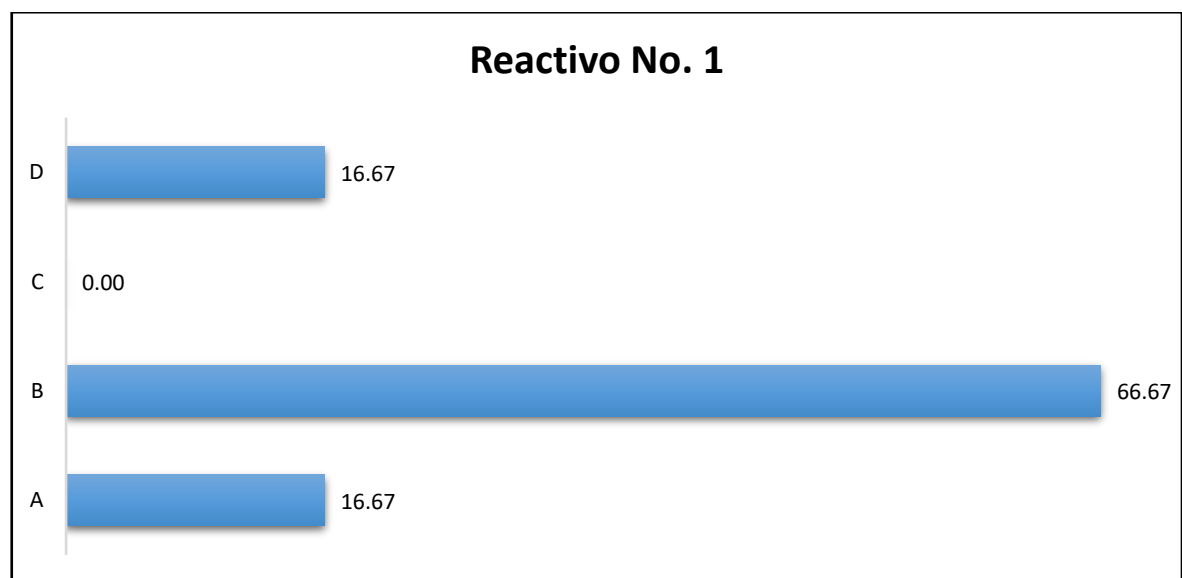
A continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada ítem o reactivo del instrumento utilizado, para lo cual se detallan solamente las opciones de respuesta del instrumento de una forma resumida para su comprensión. Las respuestas corresponden a las decisiones tomadas por los líderes con relación a situaciones hipotéticas presentadas relacionadas a la gestión de equipos de trabajo. Para mayor información de los reactivos o preguntas del instrumento, tomar como referencia el Capítulo 3 Marco Metodológico de esta investigación.

Respuestas del reactivo No. 1

- A. Indicaciones precisas y comunicación
- B. Reunión privada y retroalimentación
- C. Visibilidad de importancia de su cumplimiento
- D. Comunica objetivos y le da plena autonomía

Figura 8

Reactivo No. 1



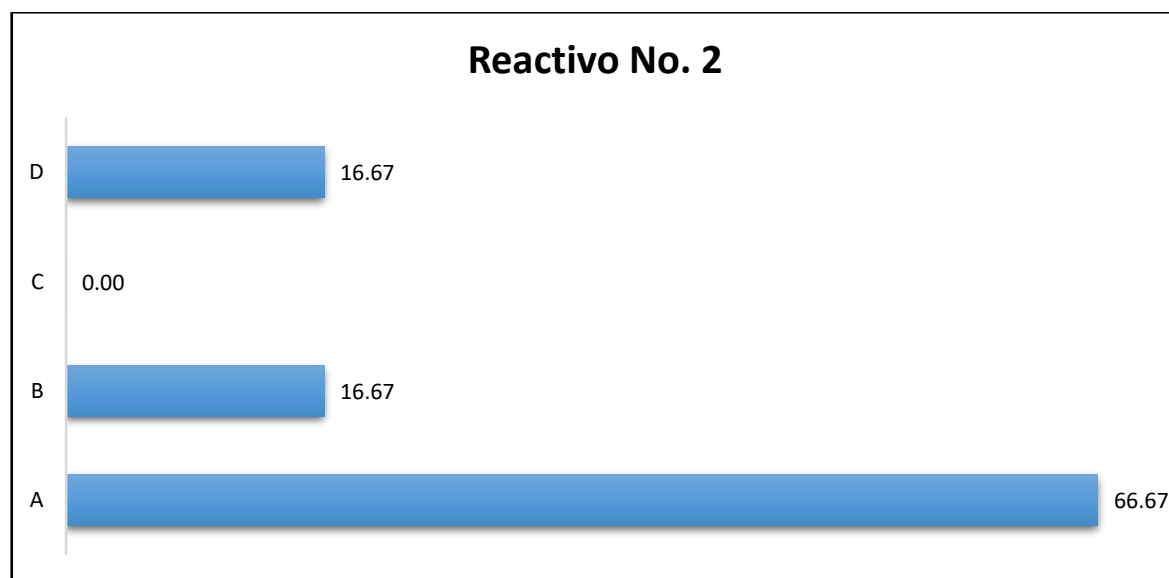
El mayor porcentaje de supervisores (66.67%) refieren que tomarían una actitud de participación ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de persuasión.

Respuestas del reactivo No. 2

- A. Brinda información y escucha
- B. Seguimiento y reta
- C. No actúa
- D. Retroalimentación

Figura 9

Reactivo No. 2



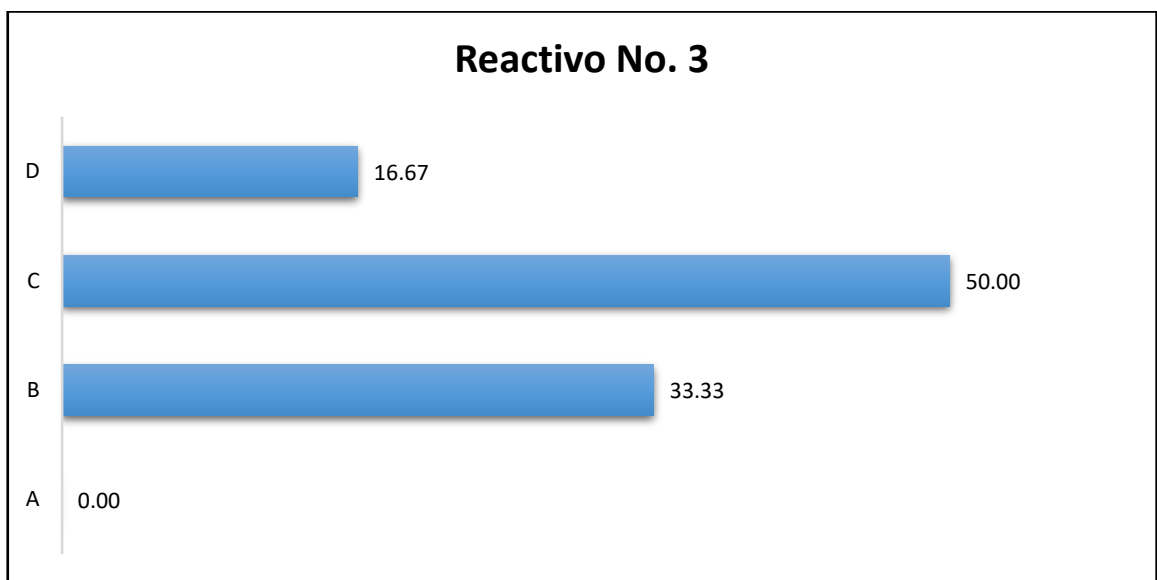
El mayor porcentaje de supervisores (66.67%) refieren que tomarían una actitud que fomente la delegación de funciones, ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de participación.

Respuestas del reactivo No. 3

- A. Estimula y motiva. Da información.
- B. Discute y debate
- C. Fija objetivos, da información y libertad
- D. Enseña con claridad y cercanía

Figura 10

Reactivo No. 3



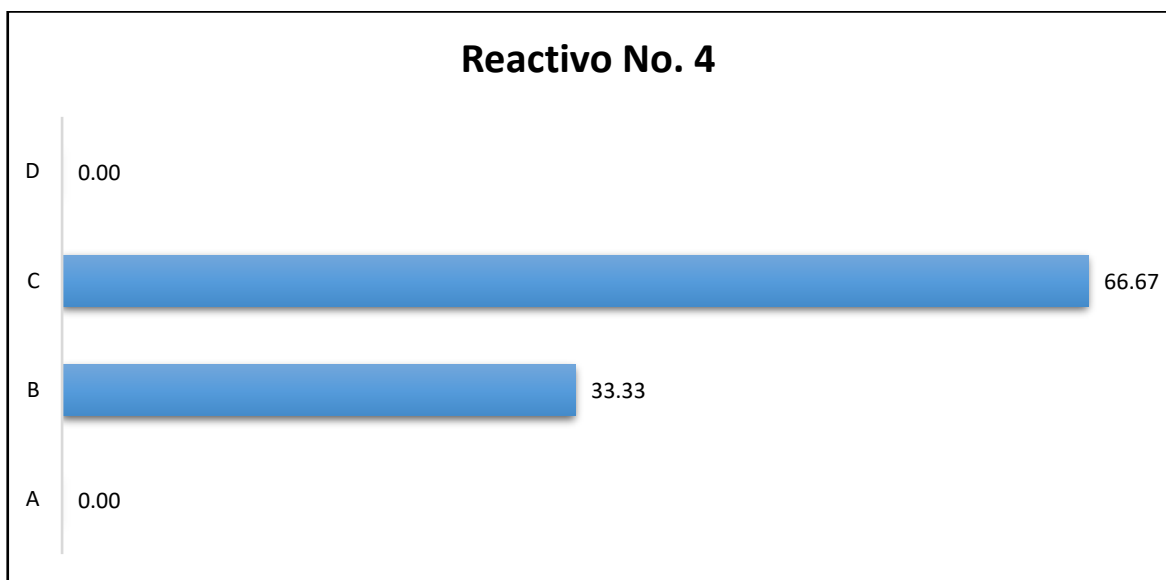
El mayor porcentaje de supervisores (50%) refieren que tomarían una actitud que fomente la delegación de funciones, ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de persuasión.

Respuestas del reactivo No. 4

- A. Consulta opinión y decide
- B. Decide y comunica
- C. Integra y delega
- D. Explica los cambios ya decididos

Figura 11

Reactivo No. 4



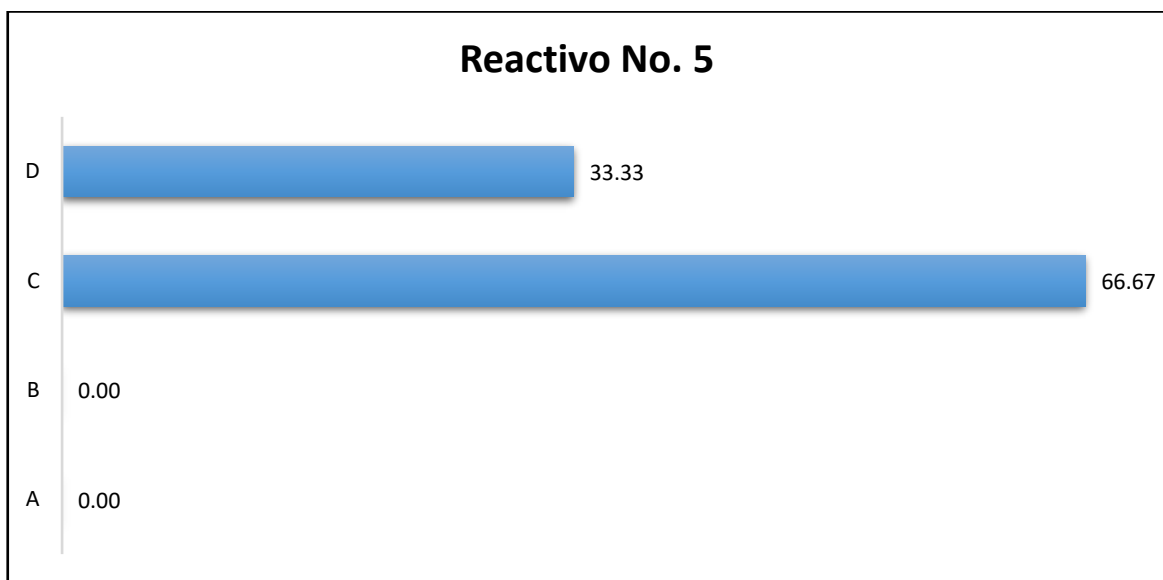
El mayor porcentaje de supervisores (66.67%) refieren que tomarían una actitud que fomente la delegación de funciones, ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de persuasión ni participación.

Respuestas del reactivo No. 5

- A. Completa autonomía
- B. Pide opinión
- C. Conversa y acompaña el análisis
- D. No hace cambios

Figura 12

Reactivo No. 5



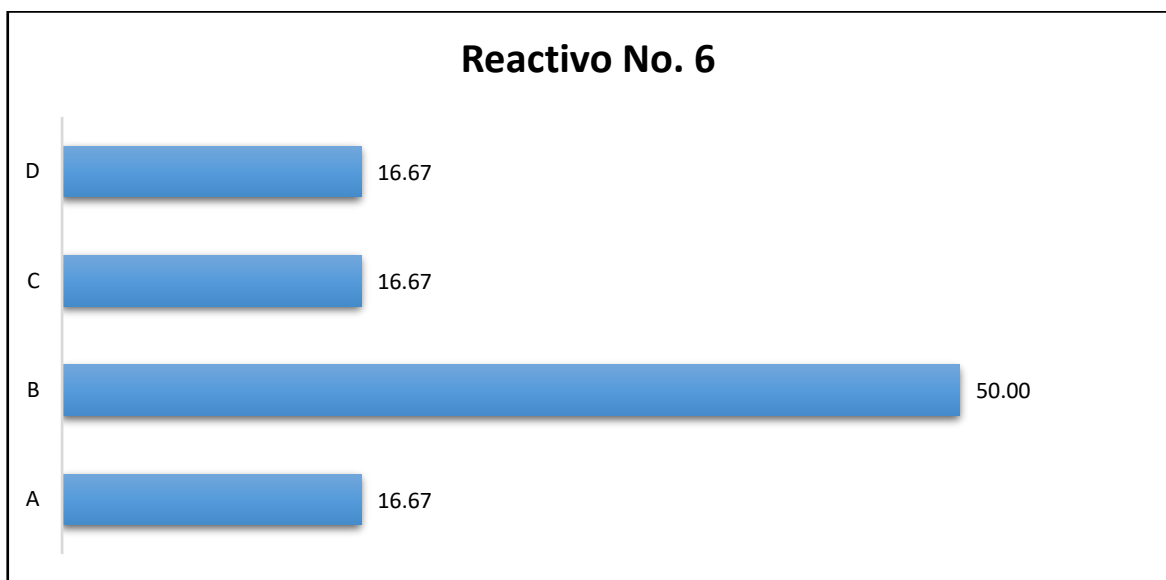
El mayor porcentaje de supervisores (66.67%) refieren que tomarían una actitud de persuasión, ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de participación ni delegación de funciones.

Respuestas del reactivo No. 6

- A. Toma decisiones y explica
- B. Informa y delega
- C. Decide y comunica
- D. Deciden juntos

Figura 13

Reactivo No. 6



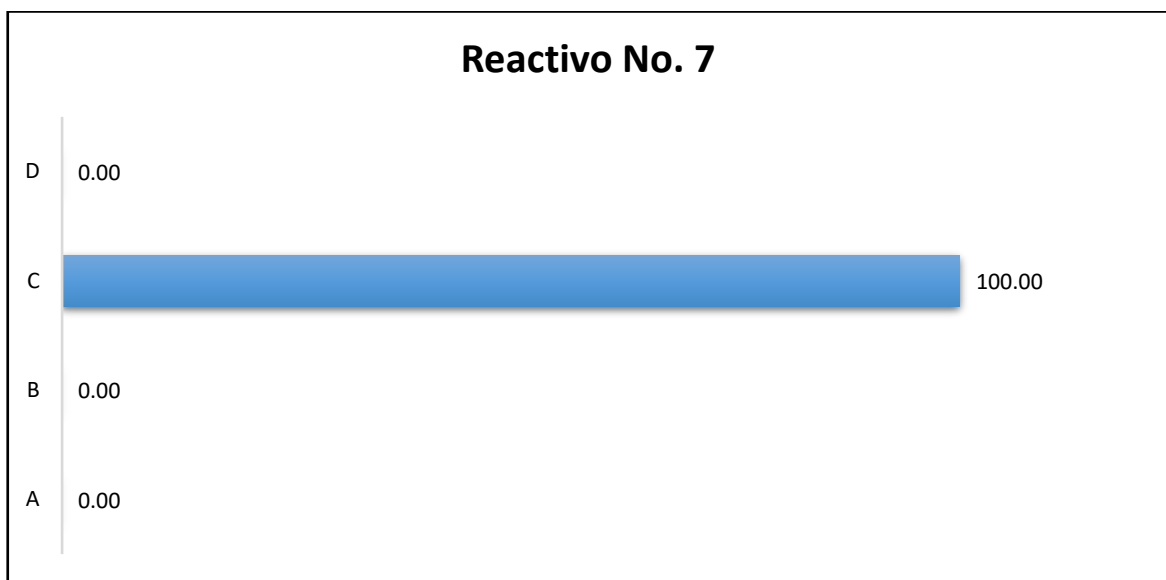
El mayor porcentaje de supervisores (50%) refieren que tomarían una actitud de delegación de funciones, ante la situación hipotética presentada. La persuasión, participación y dirección cuentan con un porcentaje igual de frecuencia.

Respuestas del reactivo No. 7

- A. Informa y espera
- B. Explica y fija objetivos
- C. Pide opinión, decide y supervisa
- D. Comunica directamente los cambios

Figura 14

Reactivo No. 7



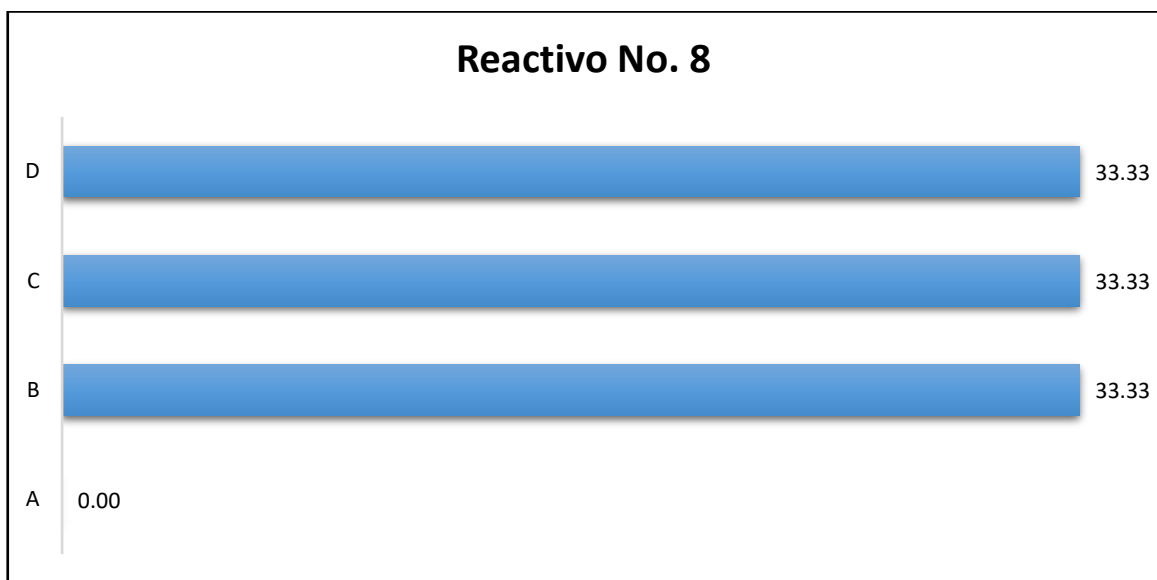
El total de supervisores (100%) refieren que tomarían una actitud de participación ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de delegación de funciones, dirección ni persuasión.

Respuestas del reactivo No. 8

- A. Informa y delega
- B. Decide e informa argumentando
- C. Decide, comunica y da seguimiento
- D. Integra para decidir

Figura 15

Reactivo No. 8



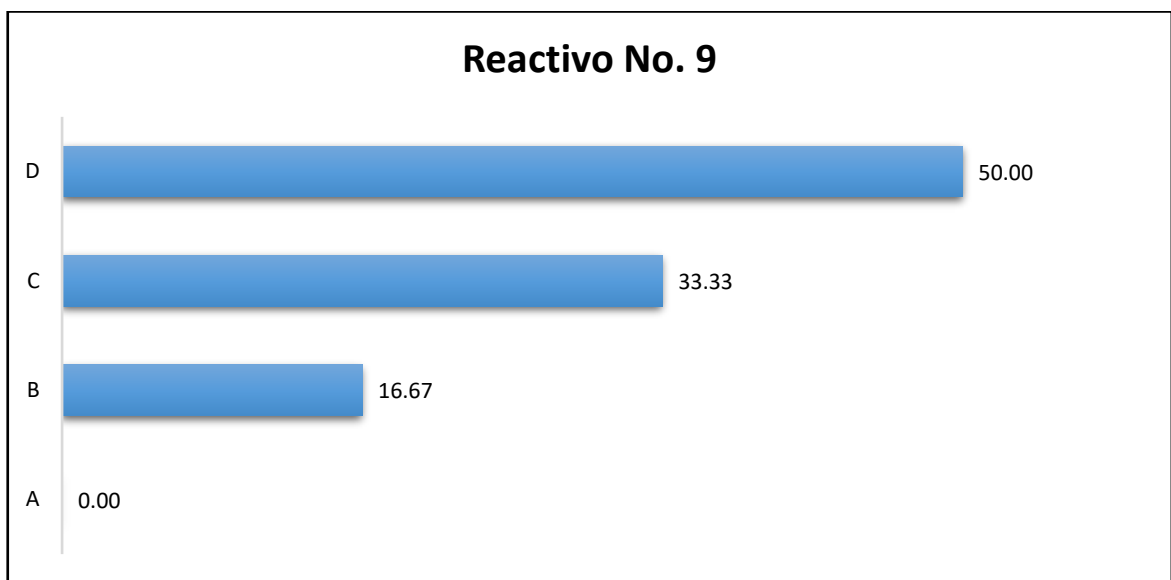
Ningún supervisor tomaría una actitud de delegación de funciones. Mientras que las actitudes de dirección, persuasión y participación presentan un porcentaje de 33.33% cada una.

Respuestas del reactivo No. 9

- A. Lo hace individualmente
- B. Define objetivos y permite autonomía
- C. Integra opinión del equipo
- D. Expone la importancia y supervisa

Figura 16

Reactivo No. 9



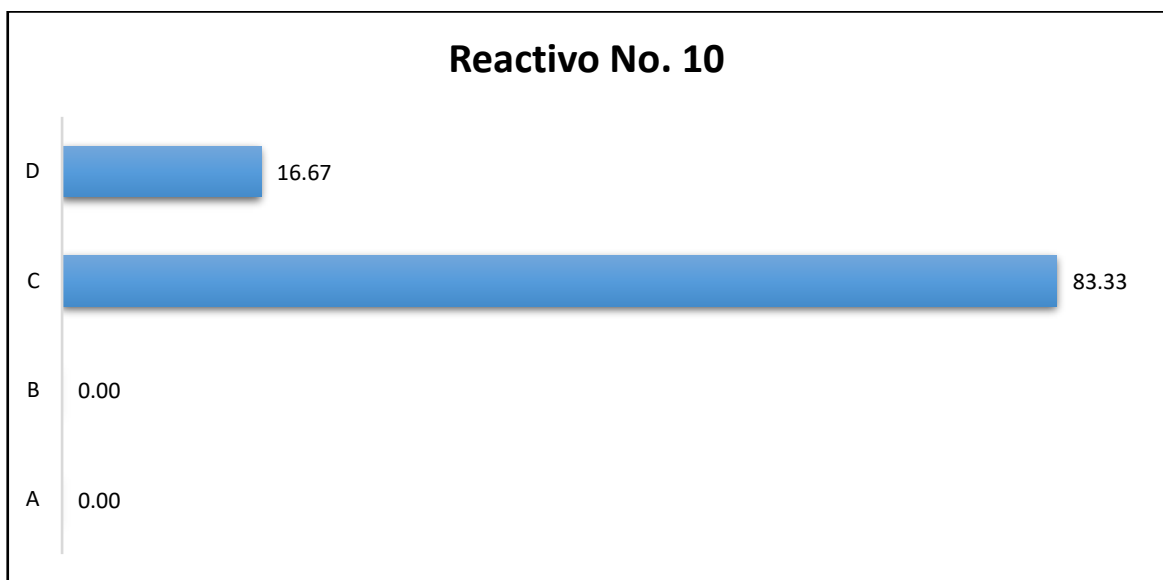
El mayor porcentaje de supervisores (50%) refieren que tomarían una actitud de persuasión, ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de dirección.

Respuestas del reactivo No. 10

- A. Explica la importancia y supervisa
- B. Define objetivos y permite autonomía
- C. Integra opinión del equipo
- D. Lo hace individualmente

Figura 17

Reactivo No. 10



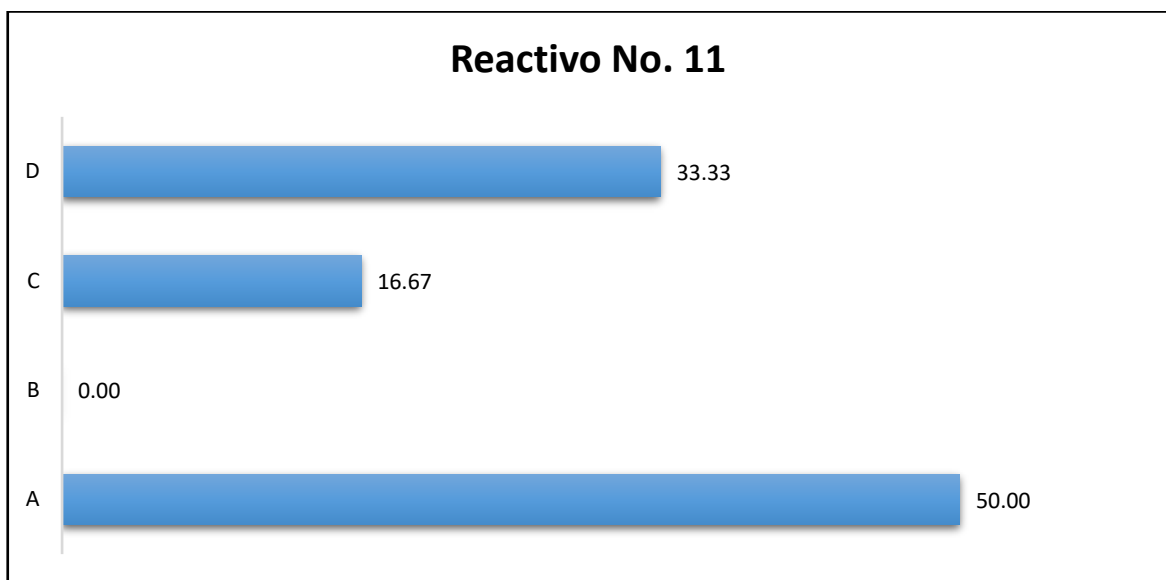
El mayor porcentaje de supervisores (83.33%) refieren que tomarían una actitud de participación, ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de delegación o persuasión.

Respuestas del reactivo No. 11

- A. Aumenta precisión de instrucciones y seguimiento
- B. No hace nada
- C. Expone importancia del control
- D. Pide sugerencias y opiniones

Figura 18

Reactivo No. 11



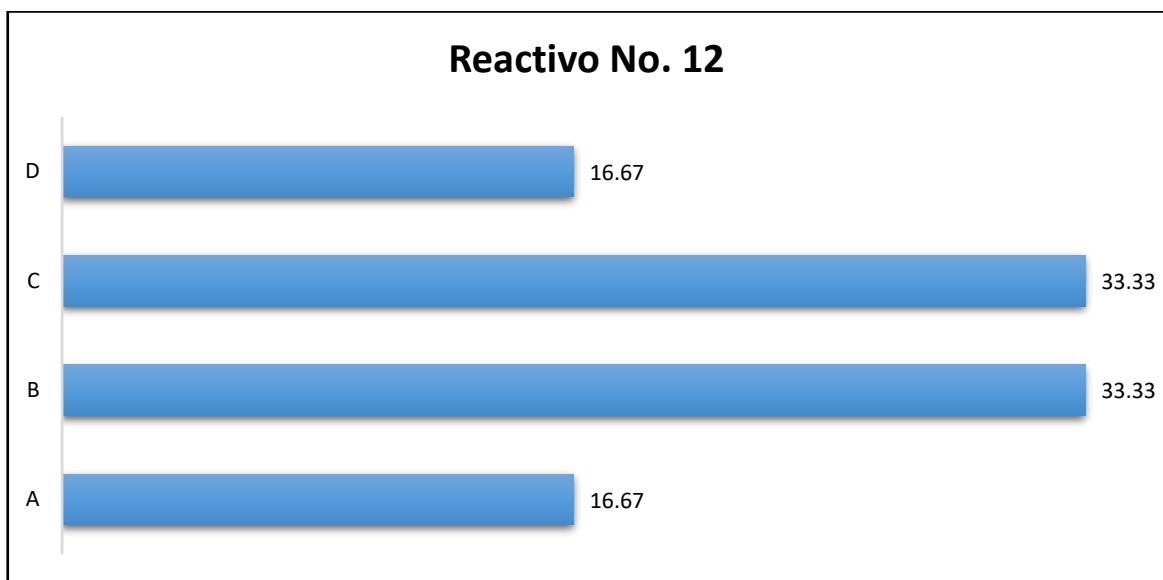
El mayor porcentaje de supervisores (50%) refieren que tomarían una actitud de dirección, ante la situación hipotética presentada. Ningún supervisor tomaría una actitud de delegación de funciones.

Respuestas del reactivo No. 12

- A. Pide sugerencias
- B. Repasa objetivos y aumenta el seguimiento
- C. No hace nada
- D. Aumenta el control y redefine objetivos

Figura 19

Reactivo No. 12

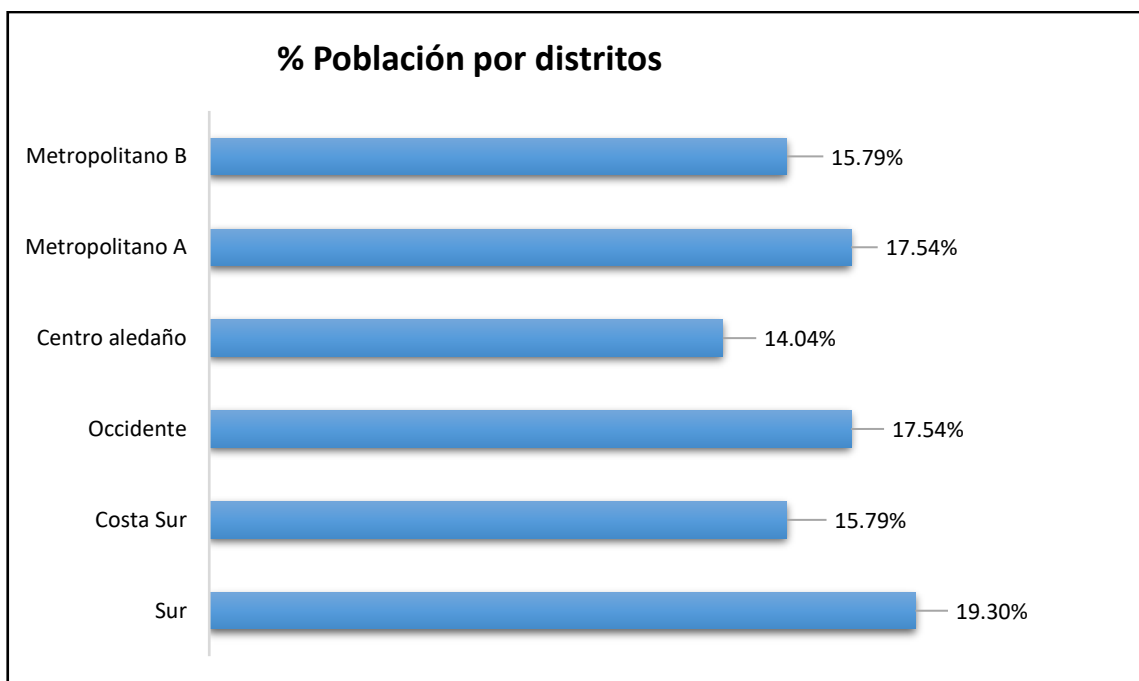


El mayor porcentaje de supervisores (66.66%) refieren que tomarían una actitud de delegación de funciones y persuasión, ante la situación hipotética presentada. Mientras que la minoría (33.34%) tomarían una actitud de dirección y participación.

En cuanto al análisis demográfico de la población, se pudieron observar las siguientes características:

Figura 20

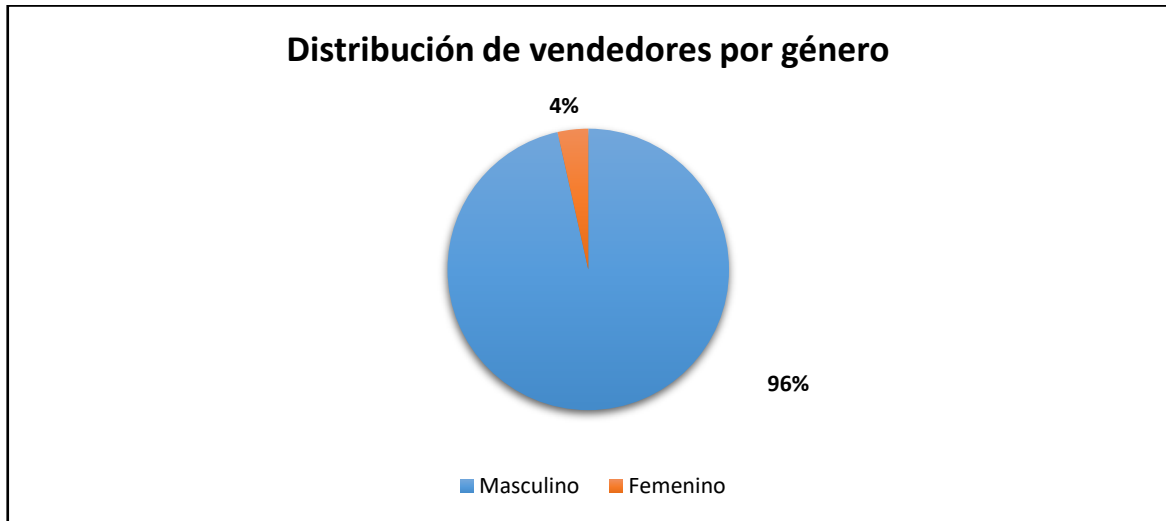
Distribución de vendedores según distrito de venta



El mayor porcentaje de vendedores incluidos en el estudio forma parte del distrito Sur (19.30%) y el menor porcentaje forma parte del distrito Centro Aledaño (14.04%).

Figura 21

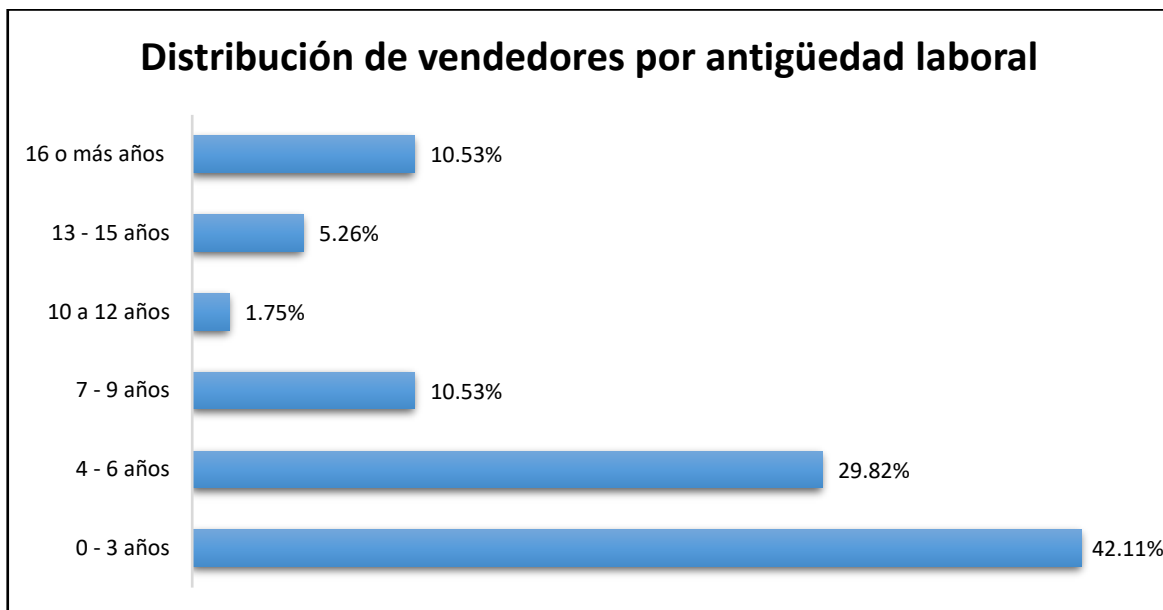
Distribución de vendedores según género



Con un 96% de presencia, los hombres forman casi la totalidad de la población de vendedores estudiada, frente a un 4% de mujeres incluidas en el estudio. Importante mencionar que las funciones realizadas por los vendedores y la exposición a los riesgos de la visita a tiendas de barrio hace que la mayoría de perfiles contratados sea de hombres.

Figura 22

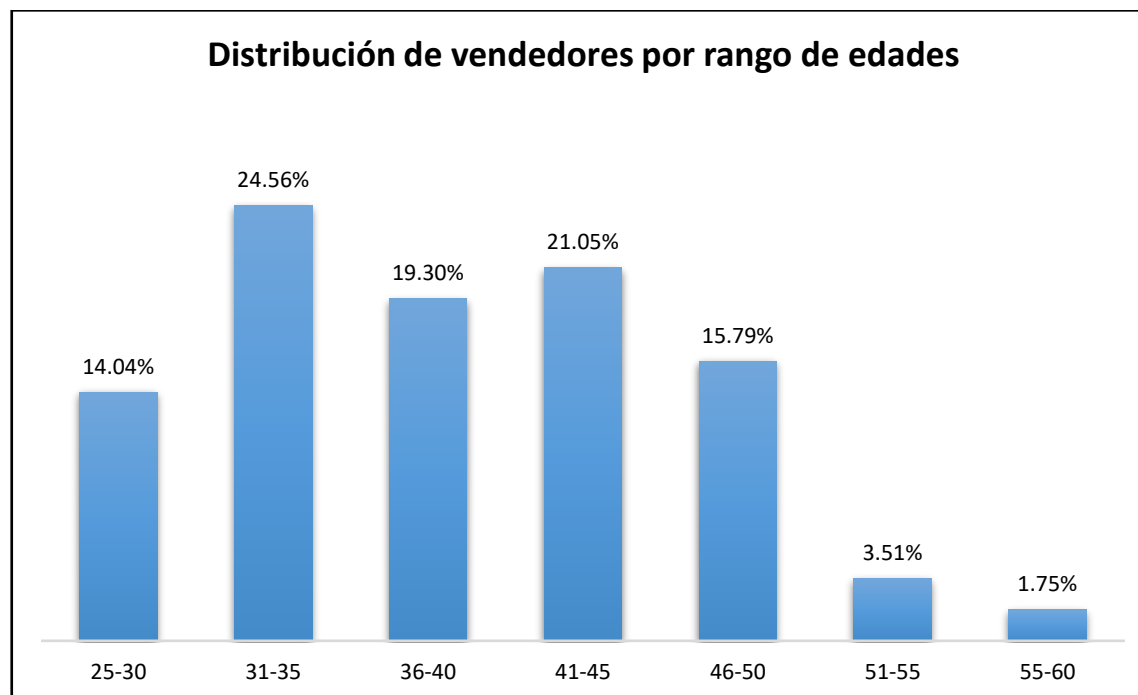
Antigüedad laboral de vendedores en la organización



El 42.11% de los vendedores incluidos en el estudio cuenta con 0 a 3 años de antigüedad laboral dentro de la organización, frente a 5.26% que cuentan con 13 a 15 años de permanencia en la organización

Figura 23

Distribución de edades de vendedores



La población de vendedores fue dividida en 7 rangos de edades, donde se observa que la mayoría de población se encuentra en los rangos de 31 a 35 años (24.56%) y de 36 a 40 años (19.30%). Mientras que solamente un 1.75% de la población pertenece al rango de 55 a 60 años de edad.

Luego del análisis poblacional realizado se procedió con el análisis de los resultados de desempeño de los vendedores de acuerdo al alcance de metas en los meses de marzo, abril y mayo 2023.

Como se detalla en la fundamentación teórica de esta investigación, la variable de desempeño será considerada como 'desempeño comercial'. El desempeño comercial será entendido como el resultado numérico obtenido del alcanza de las metas comerciales asignadas.

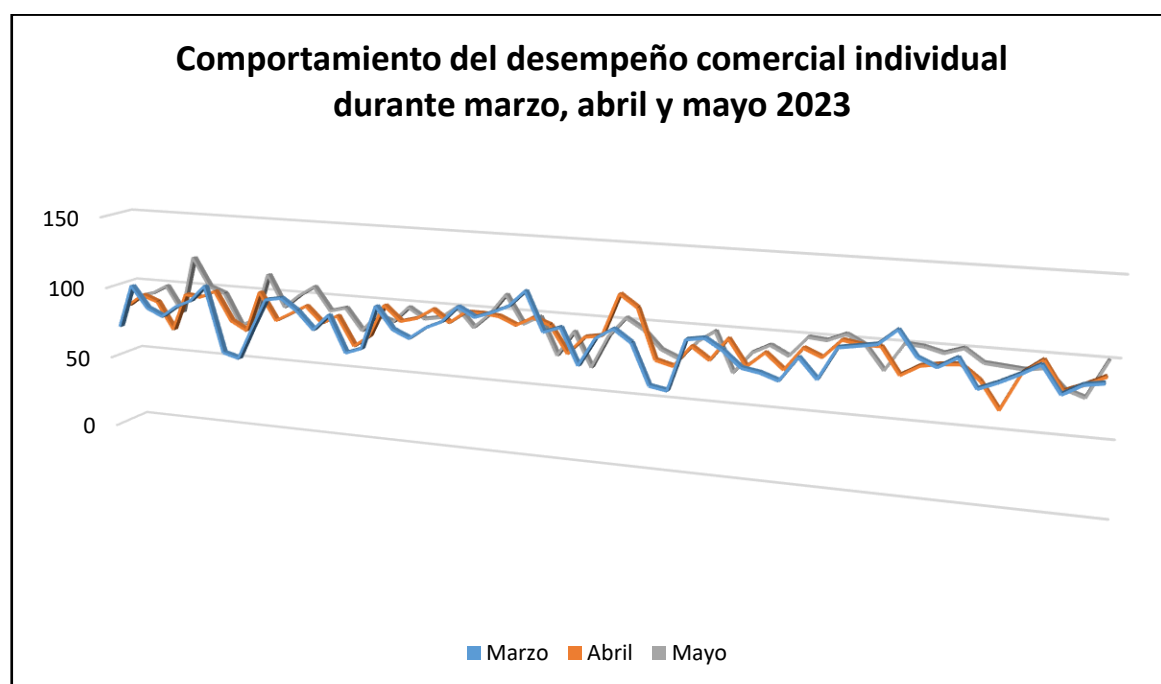
Es importante mencionar que los colaboradores tienen la oportunidad de llegar a un 120% de cumplimiento de la meta para efectos del incremento de sus comisiones mensuales. Cada distrito diseña estrategias comerciales encaminadas a que los vendedores puedan obtener ese 120% de cumplimiento.

Los vendedores tienen la oportunidad de sobresalir en sus métricas más allá del 100% de cumplimiento, sin embargo, se han quedado por debajo del cumplimiento esperado.

Se realizó la comparación de los resultados obtenidos en cada uno de los meses que se utilizaron para este estudio. Se observó que los resultados promedio de cada mes contaron con mucha similitud, manteniendo un 90% de cumplimiento con relación a la meta. Este porcentaje refleja un cumplimiento medio – bajo, debido a la posibilidad que tienen los vendedores de alcanzar el 120% de cumplimiento.

Figura 24

Comportamiento de los resultados de desempeño comercial individuales durante los meses estudiados

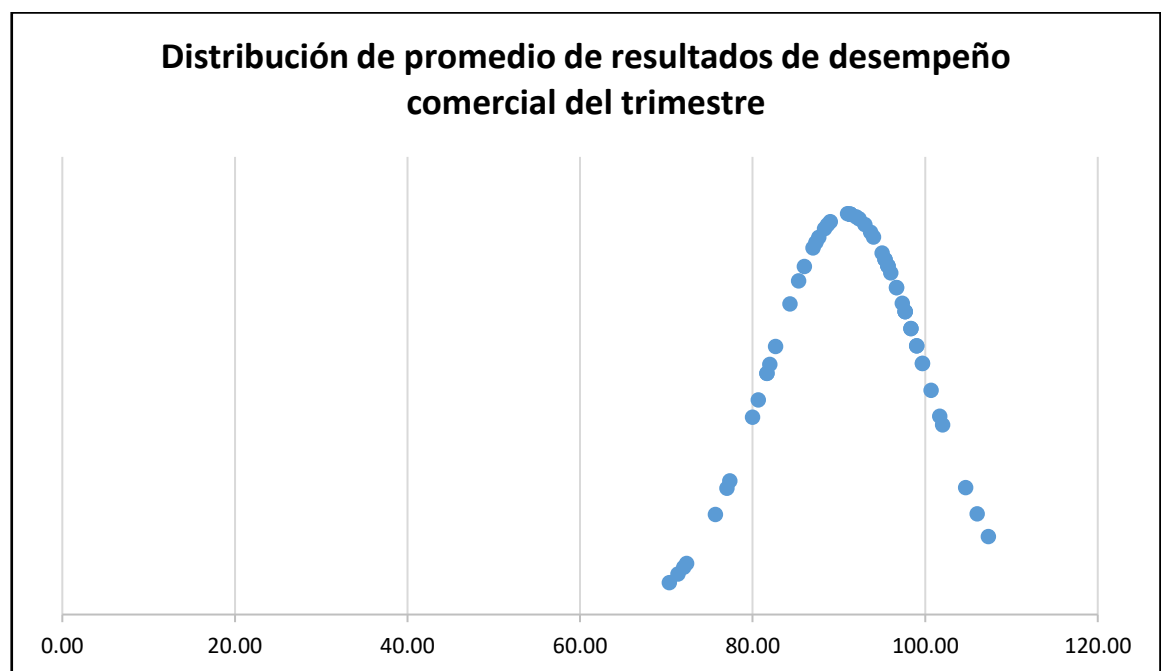


El comportamiento de los resultados individuales de venta es estable durante el tiempo, no se observan variaciones significativas en estos tres meses. Los vendedores, en su resultado individual, muestran un desempeño comercial lineal con resultados consistentes durante el tiempo de estudio.

Se realizó el análisis de la distribución normal de los resultados de ventas promedio de cada colaborador. Se obtuvo un resultado de desviación estándar de 9.11.

Figura 25

Distribución de promedio de resultados de desempeño comercial individuales durante el trimestre estudiado

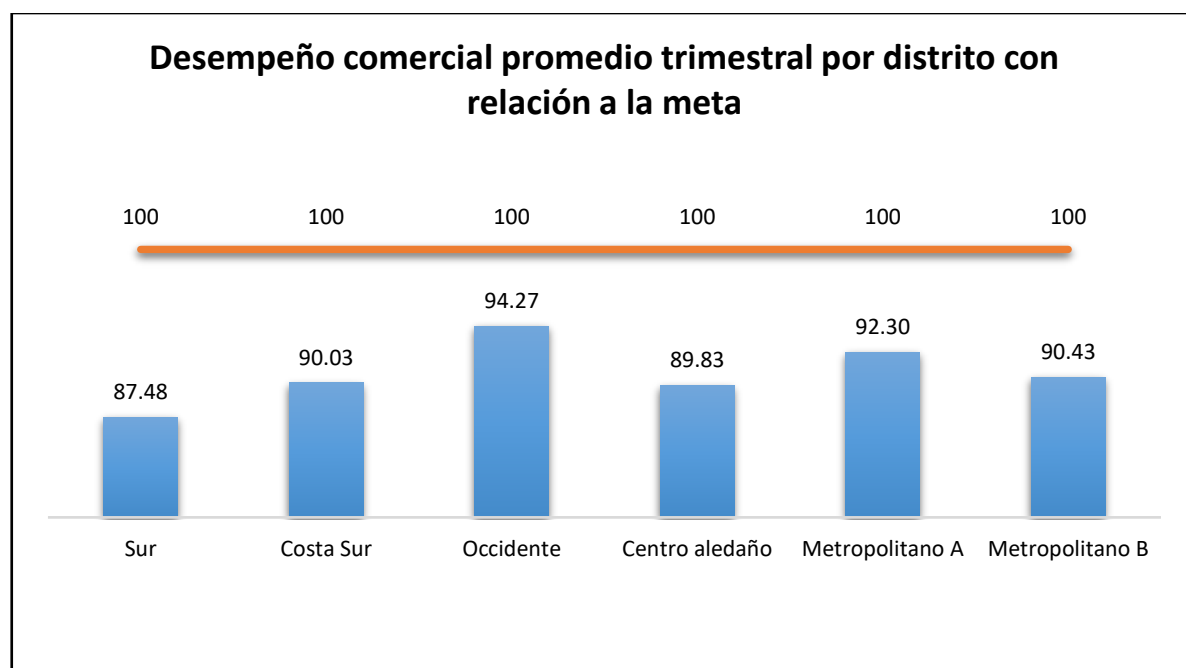


La mayoría de resultados de ventas se encuentran en el rango de 85% a 90% de cumplimiento con relación a las metas comerciales indicadas por la organización. El porcentaje de resultados que sobrepasa el 100% de la meta no es significativo con relación al porcentaje que no la sobrepasa.

Se realizó la agrupación de los resultados de acuerdo con cada uno de los distritos estudiados, esto para observar el cumplimiento grupal con relación a las metas propuestas. De igual forma se realizó el análisis de estos resultados con relación a la posibilidad que tienen los vendedores de alcanzar un 120% de cumplimiento de las metas comerciales.

Figura 26

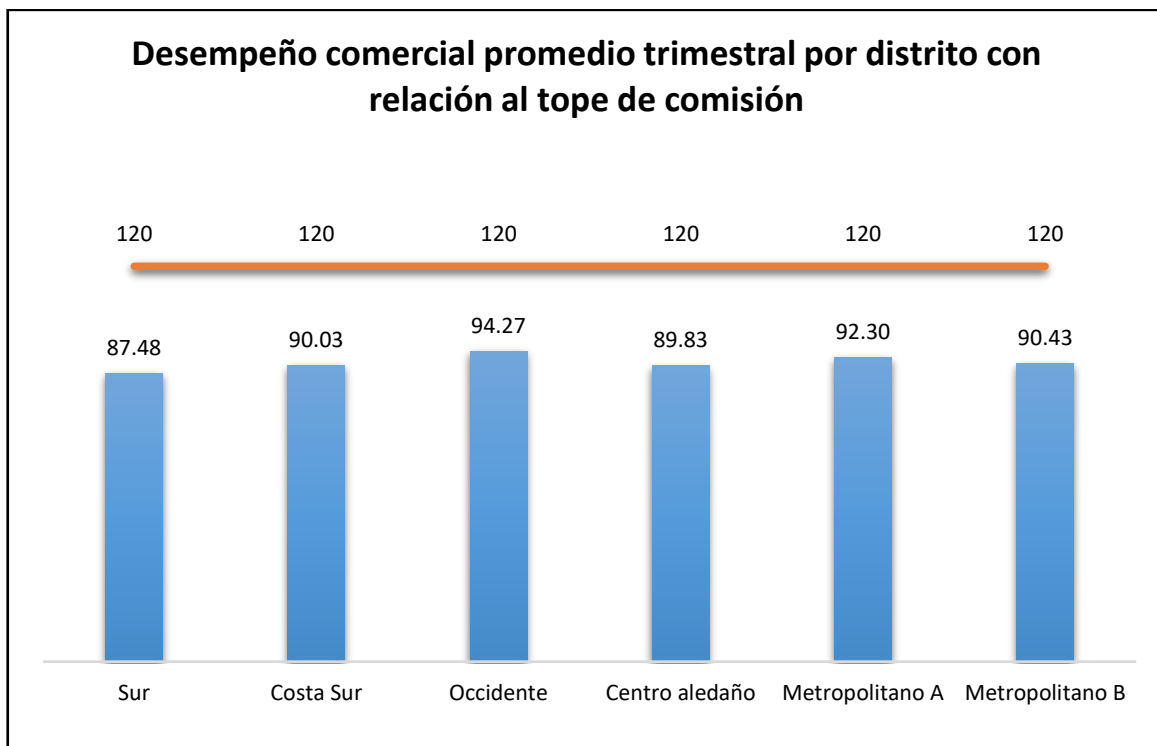
Desempeño comercial por distrito con relación al cumplimiento del 100% de las metas comerciales



En los meses de marzo, abril y mayo de 2023, ninguno de los distritos logró alcanzar la meta en el 100% de cumplimiento. Se observa el cumplimiento más bajo en el distrito Sur con un promedio trimestral de cumplimiento del 87.48%. El distrito con el cumplimiento promedio más alto es Occidente con un 94.27% de cumplimiento de la meta.

Figura 27

Desempeño comercial por distrito con relación al cumplimiento del 120% de las metas comerciales

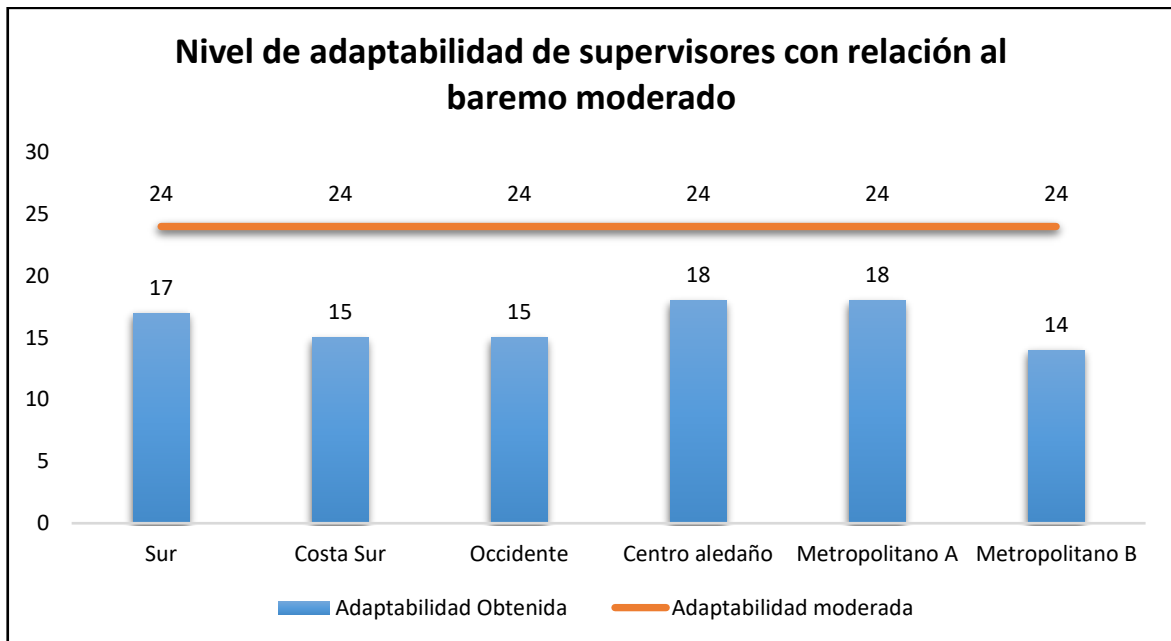


Es evidente que los colaboradores cuentan con un desempeño comercial inferior a lo esperado, de acuerdo con cumplimiento por debajo de las métricas establecidas. El distrito con los mayores puntajes se encuentra a 25.23 puntos porcentuales del 120% de cumplimiento.

Luego de realizar el análisis del desempeño comercial de los colaboradores (vendedores del canal de detalle) se procedió a identificar el apego de los supervisores con el liderazgo situacional expuesto por Paul Hersey y Ken Blanchard. Para determinar el apego de los supervisores a este tipo de liderazgo. Se tomó como base el rasgo de 'Adaptabilidad' como criterio de relación. Bajo este esquema, los supervisores con mayor índice de adaptabilidad cuentan con mayor apego al criterio de ser un líder situacional.

Figura 28

Nivel de adaptabilidad de supervisores comparado con un nivel moderado de adaptabilidad.



Todos los supervisores incluidos en el estudio cuentan con un nivel bajo de adaptabilidad con relación a lo esperado. El promedio de adaptabilidad de los 6 supervisores es de 16.67 puntos, el cual se encuentra en el baremo de 'bajo nivel de adaptabilidad'.

Para que el nivel de adaptabilidad y presencia de liderazgo situacional se considerara moderado o adecuado, el resultado debería encontrarse en un rango de 24 a 30 puntos, mientras que para considerarse alto debería encontrarse en un puntaje de 30 a 36 puntos.

Discusión de resultados

El objetivo principal de esta investigación se centró en la descripción de la influencia del liderazgo situacional en el desempeño comercial individual. Para lograr explicar esta influencia se tomó como base el desempeño comercial trimestral de 57 vendedores de canal detalle junto con el nivel de adaptabilidad y apego de los supervisores de cada uno de los distritos en los que están agrupados los vendedores.

El desempeño comercial individual fue determinado de acuerdo al alcance de las metas de ventas mensuales. Estas métricas mensuales arrojan un porcentaje de cumplimiento con relación a una meta por distrito. El desempeño comercial de cada uno de los vendedores es promediado sobre los resultados mensuales de un trimestre.

Es importante mencionar que el grupo de vendedores se encuentra dividido en 6 territorios o distritos, los cuales cuentan con presencia significativamente homogénea. Cada uno de los distritos pertenece a un área geográfica distinta, pero cuenta con un número muy similar de integrantes, lo que los hace comparables en cuanto a volúmenes de ventas y resultados comerciales individuales.

Según lo descrito en la problematización de esta investigación, el desempeño comercial de los colaboradores se ha mantenido por debajo de lo esperado con relación a las metas comerciales propuestas por la corporación.

En el estudio realizado se hace evidente este problema, mostrando un desempeño comercial promedio trimestral por debajo de la meta (90%), donde los distritos con mayor cumplimiento de las expectativas son Occidente (94.27%) y Metropolitano A (92.30%).

A pesar de que los resultados puedan parecer cercanos al cumplimiento del 100% de las metas, se considera que existe un bajo desempeño comercial general

debido a que las estrategias comerciales y métricas están diseñadas para que los vendedores puedan obtener mejores resultados, adicional a que cuentan con la posibilidad de sobrepasar hasta en un 20% adicional de las metas, llegando a un cumplimiento del 120%.

El bajo desempeño de los colaboradores puede ser consecuencia de múltiples factores. Entre ellos se ha estudiado la relación que pueda existir entre ese desempeño comercial y un modelo de liderazgo situacional por parte de los supervisores de los equipos. En este estudio se analizó el apego de los líderes con el perfil del líder situacional expuesto por Paul Hersey y Ken Blanchard, donde se establece que el índice de apego a este modelo de liderazgo, puede identificarse con el resultado de 'adaptabilidad' de la persona según los criterios del modelo.

Los líderes de los distritos de ventas estudiados obtuvieron un resultado por debajo de lo esperado con relación al nivel de adaptabilidad esperado por el modelo de liderazgo situacional y lo descrito en la teoría. La adaptabilidad es descrita por la teoría como la variable de mayor peso para la categorización del apego de los sujetos al modelo de liderazgo situacional.

El resultado de 'adaptabilidad' de los supervisores de los distritos se encuentra en un promedio de 16.67 puntos, ubicándoles en el baremo de la evaluación como "líder con un grado bajo de adaptabilidad", lo que significa que aún no cuenta con la madurez necesaria para gestionar las situaciones emergentes y diferencias existentes en sus equipos de trabajo.

Dentro de esta investigación se tiene el objetivo de describir la influencia del liderazgo situacional en el desempeño comercial. Si bien existe una influencia, culturalmente aceptada, de la relación que existe entre un liderazgo efectivo y el desempeño general de un equipo; los resultados de este estudio no permiten identificar al bajo nivel de apego de liderazgo situacional de los supervisores como

el único factor de influencia de un bajo desempeño comercial por parte de los vendedores.

Ambas variables presentan un nivel bajo de prevalencia, sin embargo, no se puede categorizar al bajo nivel de liderazgo situacional como la única causa del bajo desempeño comercial. Como se vio en la fundamentación teórica de la investigación, el desempeño está ligado a múltiples variables del entorno de las personas, así como a motivadores internos.

Para efectos de este estudio, se describe una influencia causal, mas no exclusiva, entre los niveles de apego al modelo de liderazgo situacional por parte de los supervisores de ventas, y el desempeño comercial de los vendedores. La segunda variable es influenciada, en alguna medida, por el nivel de liderazgo situacional.

No es posible afirmar que la causa directa del bajo desempeño es el tipo de liderazgo de los jefes, sin embargo, en este estudio se observa una influencia causal que puede ir acompañada de otras causas focales que están afectando parcial o totalmente el desempeño de los equipos.

PROPUESTA

Formulación de la Política

A continuación, se presentan todos los elementos de análisis que fundamentan la política propuesta

Marco y contexto actual

La organización de consumo masivo ha presentado pérdidas económicas derivadas del bajo cumplimiento de metas comerciales en las diferentes rutas y distritos del canal detalle.

Se ha observado un decremento en el desempeño comercial de los vendedores del canal de venta al detalle, los cuales han mantenido resultados bajos que han permanecido en el tiempo. Se realiza el análisis de un trimestre en el cual se observa que el bajo desempeño comercial es generalizado en un 95% de los vendedores, los cuales son pertenecientes a 6 distritos distintos.

Como resultado del presente estudio, se puede constatar que los supervisores tienen un bajo apego generalizado al liderazgo situacional. En la organización, este tipo de liderazgo representa la base teórica del modelo de liderazgo corporativo. Derivado de esto, se ha considerado el bajo apego al liderazgo situacional de los supervisores como una causa, mas no la única, del bajo desempeño comercial de los vendedores.

La situación actual de la organización invita al desarrollo de una política corporativa que fomente la aplicación del modelo de liderazgo existente. Esta política busca mitigar el decrecimiento del desempeño comercial de los colaboradores que se encuentre ligado al bajo apego al modelo corporativo de liderazgo.

De acuerdo con la Teoría de Liderazgo Situacional, se establecen comportamientos clave que el líder debe adoptar para enfrentarse a los distintos

entornos de trabajo, sobre esta premisa se constituye el modelo de liderazgo organizacional de esta empresa de consumo masivo.

Diagnóstico del sector

Se hace importante identificar las necesidades principales existentes en el entorno investigado. Luego del análisis correspondiente se llega a las siguientes construcciones:

1. El bajo desempeño comercial de los vendedores ha venido a mermar los resultados financieros y rentabilidad del canal de ventas al detalle, debido a que no se está cumpliendo con la proyección de venta de la empresa.
2. El bajo desempeño comercial se considera resultado de múltiples factores, donde se analiza el apego al modelo de liderazgo corporativo de los supervisores como una de las causas básicas o raíces que pueden orientar el desempeño comercial de los vendedores.
3. El modelo de liderazgo corporativo es desarrollado bajo el esquema teórico del liderazgo situacional, el cual indica la importancia de la eficiente reacción del líder ante el entorno que lo rodea. Aborda el cambio de comportamiento del líder de acuerdo con las características del equipo y las metas que se desean alcanzar.
4. La población de supervisores estudiados cuenta con nivel bajo de apego a los comportamientos del liderazgo situacional, de acuerdo con la evaluación y análisis realizados.
5. El bajo nivel de apego al liderazgo situacional por parte de los supervisores impacta, junto con otras variables, en el bajo desempeño comercial de los vendedores del canal de detalle.
6. Los supervisores de ventas cuentan con un bajo nivel de adaptabilidad al modelo de liderazgo corporativo basado en el liderazgo situacional, por lo que es preciso el desarrollo de una propuesta de intervención que fomente o facilite el apego a este modelo de liderazgo organizacional.

Del diagnóstico realizado se obtiene la identificación de la necesidad de contar con una política corporativa de liderazgo que favorezca el apego y la aplicación del Modelo de Liderazgo Corporativo existente en la organización. Este apego al modelo de liderazgo permitirá impactar de manera positiva en el desempeño general de los equipos.

Para el fortalecimiento del apego del Modelo de Liderazgo Corporativo por parte de los líderes de la organización, se propone la elaboración de una política corporativa que fomente y norme la aplicación de las directrices de liderazgo en toda la organización.

Marco legal e institucional

La política toma como marco legal el Código de Trabajo de Guatemala para la aplicación de acciones disciplinarias a los colaboradores que no acaten la Política de Liderazgo Corporativo, con ello se asegura el apego a las normativas en materia de derecho laboral nacional.

La Política de Liderazgo Corporativo también toma en cuenta las normativas ya existentes en la organización, mismas que representan las guías de comportamiento para las siguientes áreas:

- Cultura organizacional: detalle del consolidado de comportamientos promovidos y no tolerados relacionados a los valores organizacionales de la empresa. Este marco institucional aporta una guía de los comportamientos generales que la organización espera de sus colaboradores y los comportamientos que deben ser sancionados.
- Proyectos individuales de cierre de brechas: se considera lo descrito en la política de cierre de brechas de la organización, tomando la herramienta de los proyectos individuales de cierre de brechas para poder fomentar el apego al modelo de liderazgo organizacional.

- Política de capacitación y desarrollo: se toma en cuenta lo estipulado en esta política para incluir los principios de desarrollo que estipula la organización dentro de la política a desarrollar.
- Política de adquisición y promoción del talento: se contempla la necesidad de estipular políticas organizaciones encaminadas a la contratación y promoción de talento humano en posiciones de liderazgo, que se apegue al Modelo de Liderazgo Corporativo de la organización

Objetivos y principios

A continuación, se presentan los objetivos que se busca alcanzar con la construcción y divulgación de la política presentada.

Objetivo General

Desarrollar una Política de Liderazgo Corporativo que proporcione una guía de aplicación basada en el Modelo de Liderazgo Organizacional a los colaboradores que tengan personal bajo su responsabilidad, con el fin de incrementar el apego de los líderes a los comportamientos esperados por la organización en el liderazgo de equipos.

Objetivos Específicos

- Identificar y promover los principios básicos del Modelo de Liderazgo Organizacional basados en la conceptualización del liderazgo Situacional, para fomentar el apego a los mismos dentro de los comportamientos del líder.
- Estipular y delimitar las acciones disciplinarias correspondientes para la amonestación de los comportamientos del líder que no se apeguen al Modelo de Liderazgo Organizacional.
- Socializar la Política de Liderazgo Corporativo como una guía de aplicación del Modelo de Liderazgo Organizacional, por medio de los canales institucionales correspondientes.

Marco y dimensión de la política

A continuación, se detalla el contenido de la propuesta de Política de Liderazgo Corporativo para la empresa estudiada. En ella se incluyen los estatutos, procedimiento de aplicación, tipificación de faltas y alcances de la misma.

Política de Liderazgo Corporativo

A continuación, se presenta la política propuesta.

Introducción

En el contexto de esta empresa de consumo masivo, una empresa en constante crecimiento y con objetivos estratégicos encaminados a mejora operativa transversal, se impescindible asegurar la correcta adopción del Modelo de Liderazgo Corporativo, el mismo establece principios e hitos de acción que deben ser practicados por los líderes en la gestión de equipos de trabajo. Para asegurar esta correcta adopción se constituye la presente política para dar un marco normativo de aplicación al Modelo de Liderazgo Organizacional.

Para efectos de la presente política abordaremos los siguientes conceptos:

- Modelo de Liderazgo Corporativo. Base metodológica que expresa los comportamientos tolerados y no tolerados que debe tener un líder dentro de la organización.
- Liderazgo situacional. Expresión aplicativa del liderazgo donde el líder es capaz de estudiar integralmente el entorno y las personas que lo rodean para ajustar su comportamiento hacia lo que la situación le demande.
- Líder. Toda persona que cuente con personal a cargo dentro de su estructura jerárquica.

Objetivo

Incrementar el apego de los líderes a los comportamientos esperados por la organización en el liderazgo de equipos, por medio de una Política de Liderazgo Corporativo que proporcione una guía de aplicación basada en el Modelo de Liderazgo Organizacional a los colaboradores que tengan personal bajo su responsabilidad.

Normas, criterios generales y alcances

La organización promueve un entorno donde se promuevan los valores organizacionales en todas las estructuras, así como un entorno de trabajo donde se potencialice el talento y se establezcan relaciones enfocadas en el respeto.

- A nivel corporativo, el líder es el garante y promotor principal del Modelo de Liderazgo Organizacional, se busca su apego a los comportamientos esperados en su forma de dirigirse a su equipo.
- El líder es responsable de cumplir con la evaluación anual del entorno y equipo, resultados que debe presentar a Recursos Humanos cada año a más tardar el 31 de enero.
- El líder es responsable de la gestión de los protocolos de evaluación de desempeño de su equipo a cargo. Se compromete a alimentar el sistema integral de Recursos Humanos con los resultados individuales de su equipo de acuerdo al cronograma proporcionado por el Departamento de Compensación.
- El área de Capacitación y Desarrollo es garante del proceso completo de aprendizaje y adopción del Modelo de Liderazgo Corporativo por medio del cumplimiento a cabalidad del programa de formación permanente a los líderes.
- El líder es responsable de asistir y participar al 100% de las capacitaciones, talleres y eventos organizados por el área de Capacitación y Desarrollo, encaminados al aprendizaje y adopción del Modelo de Liderazgo Corporativo.
- El líder es considerado un promotor de los valores organizacionales, por lo que es responsable del cumplimiento y promoción de los mismos en

todas sus acciones encaminadas a la dirección de equipos de alto desempeño.

- Tipificación de faltas. Se establece una tipificación de faltas para todos aquellos comportamientos que no promuevan lo descrito en el Modelo de Liderazgo Corporativo. Esta tipificación se resume de la siguiente forma:
 - Falta grave. Reiteración de la falta moderada o baja. También se considera falta grave a los comportamientos que atenten directa y deliberadamente con los valores organizacionales de: respeto e integridad.
 - Falta moderada. Incumplimiento reiterado en al menos 2 ocasiones de las obligaciones contenidas en el Modelo de Liderazgo Corporativo.
 - Falta baja. Incumplimiento aislado de las obligaciones contenidas en el Modelo de Liderazgo Corporativo.

Alcance.

Esta política es de obligación de cumplimiento y aplicación para todos los niveles de la empresa, específicamente a los puestos que cuenten con personal a su cargo.

Revisión

Se realizará una revisión y actualización anual de la Política de Liderazgo Corporativo, de acuerdo a los cambios organizacionales o conceptuales que puedan surgir en el Modelo de Liderazgo. Siendo responsabilidad de Recursos Humanos.

Líneas y estrategias de acción

Se describen las áreas de intervención de la política, sus fundamentos y alcances.

Áreas de intervención de la política

La Política de Liderazgo Corporativo se diseña para su aplicación en la organización de consumo masivo estudiada, bajo la normativa organizacional existente. Busca una intervención generalizada en los comportamientos demostrados por el total de los colaboradores que tienen personal a su cargo, sin importar su nivel jerárquico, la unidad de negocio a la que pertenecen ni la cantidad de subordinados que tienen en su estructura.

Se busca una intervención a nivel transversal dentro de la organización, esto debido a que se busca aplicarla en todas las estructuras jerárquicas de la empresa y en todas las unidades de negocio existentes en la corporación.

El alcance de la política contempla toda la organización y está dirigida a todos los colaboradores que tienen personal bajo su cargo.

Diagnóstico del área

La organización estudiada se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo por medio de distintos canales de venta: detalle, mayoreo, distribuidores externos y exportación, dentro de estos canales, ha existido un decrecimiento en el desempeño comercial de los vendedores del canal de detalle específicamente.

El bajo desempeño comercial de los vendedores se ha ligado, entre otras causas, al bajo apego de los supervisores de ventas al Modelo de Liderazgo Corporativo, esto ha impactado de manera negativa en los resultados de los equipos, debido a que los supervisores no cuentan con una guía con los principios esperados de ellos frente a la gestión de equipos de trabajo.

Líneas de acción operativas

- Identificación de los principios de apego al Modelo de Liderazgo Corporativo
- Establecimiento de proceso de amonestación de la Política de Liderazgo Corporativo
- Identificación y desarrollo de los comportamientos esperados y no tolerados con relación a la aplicación del Modelo de Liderazgo Corporativo
- Publicación y divulgación de la Política de Liderazgo Corporativo
- Revisión y actualización de la Política de Liderazgo Corporativo.

Objetivos de las líneas de acción

- Identificar los principios de apego al Modelo de Liderazgo Corporativo que fundamenten la Política de Liderazgo mediante la construcción de los estatutos a seguir para la aplicación del modelo.
- Establecer el proceso de amonestaciones de la Política de Liderazgo Corporativo mediante una tipificación de faltas relacionadas a la no aplicación
- Identificar y desarrollar los comportamientos esperados no tolerados dirigidos a los líderes para la correcta aplicación del Modelo de Liderazgo Corporativo.
- Publicar y divulgar la Política de Liderazgo Corporativo mediante los canales de comunicación institucionales ya establecidos.
- Realizar la revisión y actualización anual de la Política de Liderazgo Corporativo, de acuerdo con las observaciones y acontecimientos reportados con relación a su aplicación en las estructuras organizacionales.

Temporalidad

- Construcción de la política: se estima una temporalidad de 2 mes para la construcción de la política.

- Divulgación de la política: el periodo de divulgación consta de 2 meses en los cuales se incluye una campaña de expectativa y la divulgación general de la política
- Vigencia de la política: la vigencia es indefinida y se contempla una revisión y actualización anual de la política de acuerdo a los cambios que puedan ocurrir en el Modelo de Liderazgo Corporativo.

Metas

La Política de Liderazgo Corporativo busca impactar en la gestión de dirección de equipos en todos los puestos que tengan personal a su cargo, teniendo como metas principales:

- Lograr el incremento de un 10% en el desempeño comercial de los vendedores en el primer año de vigencia de la Política de Liderazgo Corporativo.
- Asegurar un incremento en el apego al modelo de liderazgo situacional por parte de los líderes de la organización, pasando de un resultado bajo a uno medio.
- Asegurar la divulgación y conocimiento de la Política de Liderazgo Corporativo del 100% de la población a la que está dirigida.

Instituciones responsables

La creación, divulgación de la primera versión e implementación de la Política de Liderazgo Corporativa está a cargo de una empresa consultora en Gestión Organizacional. Mientras que la revisión, monitoreo y actualización posterior a la creación es responsabilidad de la empresa de consumo masivo a la que está destinada.

Resultados esperados

La Política de Liderazgo Corporativo busca brindar una guía de ejecución para el Modelo de Liderazgo Corporativo existente. Esta política ayudará al mejor entendimiento de los principios que fundamentan el liderazgo dentro de la institución, así como al pleno conocimiento del marco normativo al que deben apegarse los líderes cuando gestionan equipos de trabajo.

El mayor apego al Modelo de Liderazgo Corporativo impactará de forma positiva en desempeño general de los colaboradores brindándoles un apoyo situacional con mayor enfoque para resolver problemas y conseguir objetivos.

Orientación Metodológica formulación

Se presenta la metodología de establecimiento, divulgación y seguimiento de la política.

Gestión de la política

El desarrollo y construcción de la Política de Liderazgo Corporativo se realiza bajo las bases del Modelo de Liderazgo Corporativo que se encuentra vigente en la organización. Para ello, se toman los principios que fundamentan los comportamientos esperados de los líderes con relación a la gestión de equipos.

También se incluye la tipificación de faltas que pudieran ameritar alguna medida disciplinaria debido al desapego de los comportamientos esperados por la organización de acuerdo a la correcta ejecución del Modelo de Liderazgo.

Seguimiento, monitoreo y evaluación

El seguimiento del cumplimiento de la política organizacional es responsabilidad del área de Capacitación y Desarrollo, en cumplimiento del Modelo de Liderazgo Corporativo que es continuamente transmitido por medio del Programa de

Capacitación anual de la organización. Dentro del contenido del mismo se pretende incluir la conceptualización y divulgación de la presente política.

Parte del seguimiento también incluye la revisión y actualización anual de la Política de Liderazgo Corporativo, de acuerdo a los cambios organizacionales o conceptuales que puedan surgir en el Modelo de Liderazgo. Esta actualización anual es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos. Las actualizaciones anuales de la política serán divulgadas por los canales correspondientes para conocimiento de los colaboradores a los que tiene alcance.

La evaluación de la aplicación de la presente política se realizará por medio de la tipificación de faltas que se encuentra relacionada directamente con el cumplimiento de la misma. Los colaboradores que tengan comportamientos al margen de la política podrán ser sancionados de acuerdo a esta tipificación de faltas y serán sometidos a la acción disciplinaria correspondiente.

Presupuesto

Tabla 4

Presupuesto

Proyecto Creación de una Política de Liderazgo Corporativo
Fecha Octubre 2023

ITEMS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Banner tipo araña	5.00	Q 250.00	Q 1,250.00
Impresiones	50.00	Q 2.00	Q 100.00
Equipo de cómputo (2 meses)	2.00	Q 150.00	Q 300.00
Servicios profesionales totales	1.00	Q 5,000.00	Q 5,000.00
Total, Ítems			Q 6,650.00
Costos indirectos			Q 665.00
Impuestos			Q 1,243.55
Precio total			Q8,558.55

Nota. Elaboración propia.

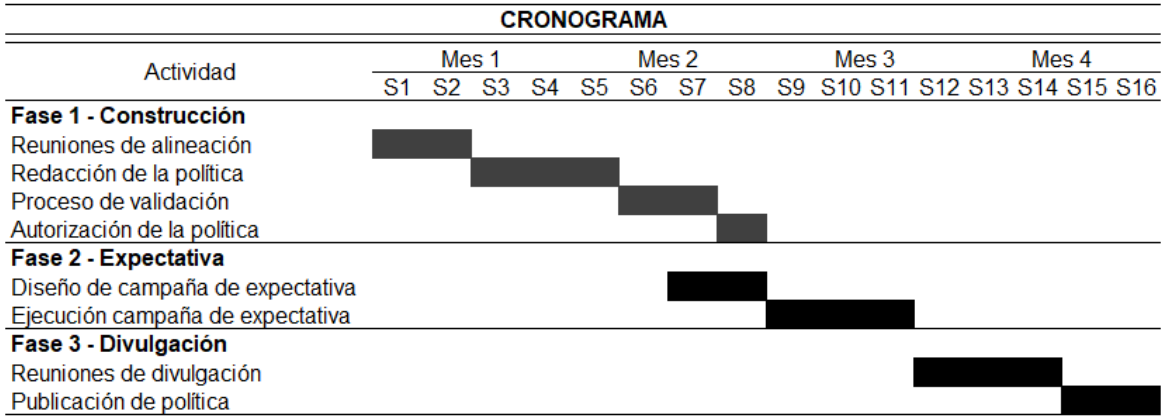
Se considera un presupuesto basado en los servicios profesionales de la consultaría para llevar a cabo la construcción de la Política de Liderazgo Corporativo, así como los materiales para la campaña de divulgación para la comunicación de la primera versión de la política. El costo total de la propuesta se estima en Q 8,558.55 (incluyendo impuestos).

La organización ya cuenta con un Programa Corporativo de Liderazgo que maneja su propio presupuesto e indicadores, los cuales serán medidos con relación a la aplicación de esta política.

Cronograma

Figura 29

Cronograma



Nota. Elaboración propia

Para la creación y establecimiento de la Política de Liderazgo Corporativo se consideran 3 fases:

Fase I – Construcción de la Política de Liderazgo Corporativo

Contempla la realización de reuniones de alineación virtuales con los Departamentos de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo y una reunión con Equipo Ejecutivo. En estas reuniones se pretende alinear el Modelo de Liderazgo Corporativo ya existente en la empresa con el contenido formal de la política.

La redacción de la política cuenta con un periodo de validación y autorización por la empresa contratante, en el que se realizarán los ajustes necesarios que soliciten las áreas involucradas.

Fase II – Campaña de expectativa

La campaña de expectativa consta de la promoción y publicidad del lanzamiento de la Política de Liderazgo Corporativo. Se utilizarán banners, publicidad impresa en carteleras y correos electrónicos dirigidos a la población de impacto de esta política.

Fase III – Divulgación de la Política de Liderazgo Corporativo

La divulgación de la política se realizará por 2 reuniones virtuales con la población de líderes de la empresa, donde se les expondrá la política, sus alcances y la tipificación de faltas. Adicional, se enviará la versión final de la política por medio de correo electrónico y se publicará en el portal electrónico de la empresa.

CAPITULO 5, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, de acuerdo con los resultados obtenidos y la discusión de los mismos de acuerdo a los objetivos planteados con anterioridad.

Conclusiones

1. Los supervisores comerciales poseen un bajo nivel de apego al modelo de liderazgo situacional, obteniendo una nota promedio de 16.67 puntos en la evaluación aplicada. El bajo nivel de apego a este modelo se cataloga como un bajo nivel generalizado dentro de los comportamientos asociados al liderazgo situacional.
2. El desempeño comercial trimestral de los vendedores estudiados es bajo, con relación al alcance de sus metas de ventas, obteniendo un resultado promedio de 90.85. La nota obtenida representa el promedio trimestral de los resultados de los vendedores de acuerdo con su puntuación individual obtenida a partir de los resultados comerciales mensuales.
3. El nivel de apego al modelo de liderazgo situacional por parte de los supervisores de ventas tiene una relación causal, mas no exclusiva, con el bajo desempeño comercial de los vendedores a su cargo. Esta relación es descrita desde la cercanía existente entre la capacidad del líder para adaptarse al ambiente y la comprensión del entorno para apalancar resultados en los equipos de trabajo.
4. La influencia existente entre el nivel de apego al modelo de liderazgo situacional por parte de los líderes comerciales y el desempeño comercial de los equipos que les reportan, se considera directa, mas no exclusiva, debido a que los equipos comerciales están expuestos a múltiples variables que pueden afectar su desempeño comercial.

La investigación realizada describe la existencia de una influencia causal, mas no exclusiva, entre el nivel de apego al modelo de liderazgo situacional de los líderes

comerciales y el nivel de desempeño comercial de los vendedores que les reportan. Esta influencia causal supone que existe un impacto negativo del liderazgo actual de los supervisores con relación a los resultados de desempeño de sus equipos. La influencia se describe como *no exclusiva* debido a que existen otras variables a las que están expuestos los vendedores que también puedan tener una influencia causal con su desempeño individual o grupal.

Recomendaciones

1. Brindar acompañamiento a los líderes comerciales mediante la dotación de herramientas teóricas y de gestión que les ayuden a aumentar su nivel de liderazgo situacional.
2. Realizar un diagnóstico institucional que ayude a identificar las variables que están propiciando un bajo desempeño en los equipos comerciales con el objetivo de establecer planes de acción para mitigarlas.
3. Replicar este estudio con otras áreas de la organización para ampliar los resultados obtenidos y generar nuevas relaciones causales a partir de ellos.
4. Desarrollar una política organizacional que guíe y garantice el apego del Modelo de Liderazgo Corporativo en las posiciones que cuenten con personal a su cargo.

Se propone la construcción y comunicación de una política corporativa que acompañe y de soporte al programa general de capacitación ya existente en la organización sobre el Modelo de Liderazgo Corporativo. Dicha política busca el aumento del apego del modelo por parte de los líderes de la organización, mediante el establecimiento de estatutos que buscan normar los comportamientos esperados y los no tolerados con relación a la ejecución del liderazgo dentro de los equipos de trabajo.

La Política de Liderazgo Corporativo busca el aumento del apego de los líderes con el Modelo Corporativo de Liderazgo, el cual dota a los líderes de las

herramientas necesarias para el impacto positivo en sus equipos de trabajo y en el desempeño de los mismos. En esta línea, la política propuesta se alinea al mismo objetivo en cuanto el impacto que se desea tener para elevar los resultados de desempeño de los colaboradores.

REFERENCIAS

- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva*, 5(4).
http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Alvarado, D. y Cafferatta, B. (2018). Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres] Repositorio USMP.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4679/alvarado_cafferatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Angarita, E., Jiménez, L., Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, (28), 93 – 104. 10.18041/2619-4244/dl.28.7294
- Barrios, C. y Gutiérrez, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima organizacional en la municipalidad distrital de Saylla Cusco 2021. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de ICA] Repositorio Autónoma de ICA.
<http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/1463/1/Carlos%20Eduardo%20Barrios%20Terrazas.pdf>
- Bautista, R., Cienfuegos, Rosita., David, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor Agregado*, 7(1), 109-121.
<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Brito – Carrillo, C., Pitre – Redondo, R., Cardona – Arbeláez, D. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C., Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*. 45(2), 1 – 13.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>
- Chávez, M. (2013). La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME ecuatoriana. [Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón

- Bolívar Sede Ecuador] Repositorio UASB.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influenzia.pdf>
- Contreras-Torres, F., Espinal, L., Pachón, A., González, J. (2012). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Perspectiva Psicológica*, 9(1), 65 – 80.
<http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a06.pdf>
- Cuadra, A., Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*. 2(22), 43 – 58. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Díaz, A. y Vargas, L. (2021). Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica. [Tesis de Licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia] Repositorio UCC.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33937/4/2021_liderazgo_clima_organizacional.pdf
- Duarte, M., Valenzuela, M., Moncayo, L. (2021). Diagnóstico de clima organizacional para una PYME comercializadora de Navojoa, Sonora. *Revista de investigación Académica sin fronteras*, 14(36), 1 – 17.
<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/387/392>
- Duran – Seguel, I., Gallegos, M., Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40), 3 – 18.
<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=06e7140c-5545-4ad0-8888-274bd0640651%40redis>
- Fernández, R. (2017). Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales. [Tesis de Licenciatura, Universidad del Rosario] Repositorio UROSARIO.
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18484/FernandezGonzalez-RobertoCarlos.pdf?sequence=1>

- Flores-Ortiz, M., Vega-López, A., Chávez-Moreno, E. (2015). El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 25 – 44.
https://www.researchgate.net/publication/275523192_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_COMO_FACTOR_DE_COMPETITIVIDAD_EN_LAS_FRANQUICIAS_DE_COMIDA_RAPIDA_EN_TIJUANA_BC_MEXICO/link/553ed1a00cf210c0bdaab4f5/download
- García, M., Escalante, M., Quiroga, Y. (2008). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Universidad Autónoma de Tamaulipas. <https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.zip>
- Gómez, J. (2021). Influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en el personal docente y administrativo de la unidad educativa Gran Colombia en el año 2020 2021. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador] Repositorio PUCE.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/18946/TESIS%20JUAN%20GARCIA%20MEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), pp. 61-77.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- González, J. (2017). El Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Mao Underaction Ec del Cantón de Ambato, Provincia de Tungurahua. [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25422/1/Jorge%20Vladimir%20Gonzalez%20Reyes%201803651015.pdf>
- González, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V., Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 95(42), 241 – 252.

<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5e02dc6a-e63e-4ea2-aad9-084ca298a62d%40redis>

González, M., Figueroa, E., González, R. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: caso Catering Gourmet de Durando, México. *Revista Internacional de Administración & finanzas*, 7(2), 45 – 62. <https://www.theibfr.com/download/riaf/2014-riaf/riaf-v7n2-2014/RIAF-V7N2-2014-4.pdf>

González, R. (2017). Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior. [Tesis de Licenciatura, Tecnológico de Monterrey] Repositorio TEC. <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622499/Tesis%20Completa%20.pdf?sequenc>

Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., Páez, Dario. (2017). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32. (3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, 2, 92 – 100. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=eb14fd1f-cf86-4f21-a377-a3c5e0f9b6d0%40redis>

Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 8(2), 192 – 206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467748862007>

Mancha, V. (2020). Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Callao] Repositorio UNAC. <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5075/MANC>

[HA%20%20ALVAREZ%20doctorado%20-%20Salud%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Martin, C., Bush, Alan. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager–Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34, 419 – 438. DOI: 10.1177/0092070306286205
- Mita, E., Camacho, G. Corso, G., Escalier, S., Reynaga, C. (2015). Influencia del liderazgo transformacional en el clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. *Revista Ciencia, Tecnología e Innovación*. 10(11), 623 – 634. http://www.scielo.org.bo/pdf/rcti/v10n11/v10n11_a04.pdf
- Molina, J., Pérez, A., López, H. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. *3C Empresas*, 4(3), 149 - 159. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.149-159>
- Morales, E. (2016). Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana. [Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica de Chile] Repositorio UL. file:///C:/Users/Latitude/Downloads/Morales%20Saavedra_Evelyn%20Alejandra.pdf
- Niebla, S., Ibarra, E. (2017). Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior. *Praxis Investigativa ReDIE*. 9(17), 42 – 52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560022>
- Ortiz, R. (2018). Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio el Recreo, distrito III Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016 [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua] Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>

- Paredes – Zempual, D., Ibarra – Morales, L., Moreno – Freitas, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 127(50), 69 – 90. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109006>
- Parra, M., Rocha, G., Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. 27(2), 217 – 227. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28066593013>
- Pons, F., Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología y de las Organizaciones*, 28(2), 81 – 98. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Rodríguez – Ponce, E., Pedraja – Rejas, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42(10), 633 – 640. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33953313002>
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219 – 234. <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
- Rojas, R., Muñoz, E. (2020). Estilo de liderazgo del director y clima escolar en un establecimiento educacional al implementar un programa externo de intervención: Validación de instrumento. *Estudios Pedagógicos*, 46(2), 25 – 38. 10.4067/S0718-07052020000200025.
- Rozo-Sánchez, A., Flores-Garay, A., Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*. 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Ruiz, W. (2019). Estilos de Liderazgo y su relación con el Clima Organizacional en la Asociación de Bienestar Social Seis de Agosto, Lima 2019. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de las Américas] Repositorio ULASAMERICAS].

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/888/Tesis.%20Ruiz%20Chumpitaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Salguero, N., García, C. (2017) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Virtual*. 6(4), 135 – 149. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230/227>
- Salvador, R. (2017). Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8582/Salvador_ERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, M. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao. [Tesis de posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/61a2e000-1b28-43e9-81d0-1132400cf9ec/content>
- Serrano, B., Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. 10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Simbron-Espejo, S., y Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Zúñiga, R. (2021). Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas públicas de primaria del Distrito de Concepción. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Centro de Perú]. Repositorio UNCP. https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6954/T010_20443872_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Galibert, M., Abal, F., Lozzia, G., Aguarri, M., y Attorresi, H. (2006). Voluntad de trabajo en estudiantes de psicología. *Anuario de investigaciones*, (14), 269-275.

APÉNDICES

Tabla 5

Metaanálisis Clima Organizacional

No.	Ítem	Respuesta
1	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	María Virginia Flores-Ortiz, (Universidad Autónoma de Baja California)
		Alfonso Vega-López, (Universidad Autónoma de Baja California)
		Edgar Armando Chávez-Moreno, (Universidad Autónoma de Baja California)
	Revista e idioma de publicación	Revista Internacional Administración & Finanzas – español
	Título	El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C., México
	Descripción	El presente trabajo contempla una investigación para conocer la relación que existe entre el clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, B.C. La metodología de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los empleados según una muestra aleatoria de la población total de las franquicias de comida rápida. Se proceso la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis

		descriptivo e inferencial. La variable dependiente es el clima organizacional. Aborda ampliamente al clima organizacional como ambiente interno entre los miembros de la organización, y su relación con el grado de motivación existente. De manera que se pueda describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Un buen clima organizacional conlleva que el empleado genera un sentido de pertenencia, se presenta baja rotación de personal porque se sienten satisfechos, colaboran, son productivos, se adaptan rápidamente al cambio, existe compromiso y lealtad hacia la organización. El trabajo estudia la variable de clima organizacional como un consolidado de distintas aristas, entre ellas, el liderazgo. El liderazgo es abordado como una variante determinante del liderazgo, por lo cual aporta un apoyo teórico importante a la investigación que se desea realizar.
2	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Duarte Yescas Manuel Humberto Maribel Mávita Valenzuela Lizette Marcela Moncayo Rodríguez
	Revista e idioma de publicación	Revista de investigación académica sin fronteras – español

Título	Diagnóstico de clima organizacional para una PYME comercializadora de Navojoa, Sonora
Descripción	La investigación tiene el objetivo de realizar un diagnóstico del clima organizacional en una PYME, mediante la aplicación de un instrumento confiable y estandarizado para el efecto. La investigación arroja información importante con relación al estado actual de la empresa con respecto al liderazgo, los resultados indican falencias considerables en la dirección de los jefes de cada unidad. Esto refleja el impacto significativo del liderazgo con relación al clima organizacional. Es un estudio no experimental transversal y descriptivo ya que busca analizar las variables desde la ruta cuantitativa, donde el clima organizacional y la satisfacción laboral son las variables de estudio, las cuales tienen variables propias interrelacionadas, tales como el liderazgo.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	En esta investigación solamente se aborda una de las variables a estudiar, el liderazgo. Sin embargo, aporta un marco referencial y teórico para la investigación que se realizará para el abordaje de la variable. Dentro de la investigación se aborda también una metodología cuantitativa de medición del liderazgo, que aporta una ruta

de investigación que pudiera ser aplicable al estudio que se desea realizar.

Tabla 6

Metaanálisis Desempeño

No.	Ítem	Respuesta
3	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Andrés A. Rodríguez. Psicólogo del Liceo Santa Marta Talca, encargado de diagnóstico y evaluación psicológica enseñanza media. Maria Paz Retamal. Psicóloga del Instituto Profesional Iplacex, Talca, Chile José N. Lizana. Master of Business Administration, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Andrés Bello Felipe A. Cornejo. Alumno del Magister de Gestión Tecnológica
	Revista e idioma de publicación	Salud y Sociedad. Español
	Título	Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena
	Descripción	La investigación establece las relaciones causales de la satisfacción laboral desde la perspectiva de la evaluación del clima organizacional. El objetivo central de este estudio es determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los

	cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969). Silva (1996), señala que el clima es una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño lo que enfatiza la relación que existe entre estas variables.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Esta investigación es posiblemente la que más peso teórico y metodológico puede aportar a la investigación. Ofrece una forma cuantitativa de vincular el desempeño con el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores. Sin duda ofrece un amplio marco metodológico para la investigación que se realizará.
Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Maestra Mayra Elena García Govea Ma. Magdalena Escalante Domínguez Yenny Quiroga San Agustín
Revista e idioma de publicación	Universidad Autónoma de Tamaulipas
Título	Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad
4 Descripción	Este trabajo describe la relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios,

	esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	El Clima laboral se relaciona estrechamente con el comportamiento de los empleados, así como en su conducta afectando directamente su comportamiento y por consecuencia su desempeño laboral. Dentro del clima laboral se estudia la variante de liderazgo como dimensión de impacto en el ambiente laboral y el desempeño de los colaboradores.
Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Rossmery Bautista Cuello Rosita Cienfuegos Fructus Elias Junior David Aguilar
Revista e idioma de publicación	Revista de Investigación Valor Agregado
Título	El desempeño laboral desde una perspectiva teórica
5 Descripción	Busca el desarrollo teórico de las perspectivas relacionadas con el desempeño, haciendo especial énfasis en las causas de un bajo desempeño, así como las formas correctas de su evaluación evitando el sesgo de información. Se expone el modelo Campbell donde se integran los componentes principales de evaluación de desempeño, orientados a

	generar impacto en la estrategia de empresarial.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Da a conocer el modelo Campbell para evaluar el desempeño de los colaboradores, un modelo que permite identificar al liderazgo como uno de los factores predominantes que influyen en un mal desempeño.

Tabla 7

Metaanálisis Liderazgo

No.	Ítem	Respuesta
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Françoise Contreras Torres (Universidad del Rosario) Leonardo Espinal G. (Policía Nacional de Colombia) Ana María Pachón E. (Consultora independiente) Javier González R. (Universidad del Rosario)
6	Revista e idioma de publicación	Perspectiva Psicológica – español
	Título	Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá
	Descripción	El propósito del estudio era identificar la presencia del Síndrome de Burnout, los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los profesionales asistenciales de un hospital de tercer nivel y observar su

		relación, considerando variables sociodemográficas. Se pretende describir la presencia del Síndrome de Burnout, el liderazgo percibido y la satisfacción laboral en profesionales de la salud y determinar si existe relación entre ellas, utilizando las variables sociodemográficas como mediadoras. Se pretende también determinar el perfil de los participantes que se encuentran en mayor riesgo de padecer el síndrome. Se utiliza una metodología descriptiva desde la tura de investigación cuantitativa para determinar la clase de relación que existen entre estas variables. Utilizando instrumentos de evaluación estandarizados para medir el síndrome de Burnout y la satisfacción laboral.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Se toma como referencia secundaria por la relación estrecha que existe entre la satisfacción laboral como segmento del clima laboral y el Burnout como segmento importante o consecuencia de un liderazgo deteriorado o no efectivo.
7	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Rafael Arancibia Rojas (Universidad Católica Silva Henríquez) Eugenio Chandía Muñoz (Centro de Investigación Avanzada en Educación, Universidad de Chile)
	Revista e idioma de publicación	Estudios Pedagógicos – español

Título	Estilo de liderazgo del director y clima escolar en un establecimiento educacional al implementar un programa externo de intervención: Validación de instrumento.
Descripción	Se trata de un estudio cuantitativo que incluye una técnica estadística de reducción de datos que permite reducir el número de variables que describen un concepto. Los resultados proporcionan variables capaces de describir el estilo de liderazgo del director y el clima escolar en un establecimiento educacional al implementar un programa externo de intervención. Es una investigación de construcción bibliográfica en su primera etapa, se exploran los conceptos de clima escolar o ambiente de interrelación de los actores del proceso educacional, también se aborda el concepto de liderazgo desde la perspectiva del director como máxima autoridad y figura de liderazgo en la organización educativa. El abordaje de la investigación se realiza específicamente desde el ámbito educativo, tomando como referencia el clima organizacional de la institución y el impacto del liderazgo del director hacia ese clima.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Proporciona un enfoque de aplicación del tema donde se tendría como variable a un único tipo de liderazgo para la generación de conclusiones correlacionales sobre el impacto en el clima organizacional.

		Proporciona un enfoque de medición del liderazgo de forma cuantitativa y las posibles correlaciones a estudiar con relación al clima laboral.
	Autor (es)	Craig A. Martin
	(Profesión. Relación laboral)	Alan J. Bush
	Revista e idioma de publicación	SAGE - Ingles
	Título	Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager–Salesperson Dyad
9	Descripción	El estudio aborda la importancia de el clima psicológico en una organización para la efectividad de ventas. También estudia cuantitativamente el impacto del empoderamiento y el liderazgo en la gestión comercial. Establece la hipótesis que el ambiente en el que se forme y desarrolle al vendedor impactará directamente en la capacidad comercial y su efectividad de venta.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	El estudio que se desea realizar aborda a una población comercial y se desea estudiar el impacto del clima y el liderazgo en el desempeño individual de la venta, por lo que este estudio apoya en gran medida las hipótesis que se desean plantear.
10	Autor (es)	Jorge Vladimir González Reyes
	(Profesión. Relación laboral)	

	Revista e idioma de publicación	Universidad Técnica de Ambato, español
	Título	El Liderazgo y el Clima Organizacional en los colaboradores de la empresa Mao Underaction Ec del Cantón de Ambato, Provincia de Tungurahua
	Descripción	Este trabajo investigativo tiene como finalidad presentar la influencia que tiene el liderazgo sobre el clima organizacional, evidenciando cuáles de los factores del liderazgo ejercen mayor influencia en la generación de un clima laboral positivo. La investigación realiza la medición del nivel de liderazgo, así como el nivel de clima laboral, obteniendo datos cuantitativos para la generación de correlaciones. Se realiza una descripción de las variables de acuerdo al contexto donde se realiza la investigación, para ellos se aborda desde la perspectiva cualitativa. Luego se miden y se correlacionan los resultados desde la perspectiva cuantitativa.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	La investigación que se desea realizar pretende realizar un estudio de medición y correlación de variables, por lo que la metodología y la conceptualización de los objetos de estudio de esta investigación serán de mucha ayuda para la construcción del estudio.
11	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Diego Andre Alvarado Limaylla Boris Alonso Cafferatta Berrú

	Revista e idioma de publicación	Repositorio Académico USMP
	Título	Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018
	Descripción	En la investigación se estableció la relación del estilo de liderazgo de los jefes respecto al clima organizacional en la empresa. Tuvo como objetivo determinar la relación del estilo de liderazgo con cada una de las cinco dimensiones del clima organizacional El método utilizado fue descriptivo correlacional, pues se relacionaron dos variables (independiente y dependiente), se aplicó instrumentos para medir las variables mencionadas: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5X Corta y Escala de Clima Laboral CL-SPC.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	La investigación a realizar plantea la necesidad de abordar el liderazgo y su impacto en el clima organizacional y desempeño de los colaboradores, por lo que la investigación se adapta teórica y metodológicamente para la construcción de la investigación a realizar.
12	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Angy Licet Díaz Rojas. Facultad de Psicología – Universidad Cooperativa de Colombia

	Luisa Fernanda Vargas Correa. Facultad de Psicología – Universidad Cooperativa de Colombia
Revista e idioma de publicación	Universidad Cooperativa de Colombia, español
Título	Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional: Una revisión bibliográfica
Descripción	El estudio aborda la importancia del liderazgo y el clima organizacional dentro de un contexto empresarial y la influencia de la de ese impacto en diferentes ámbitos organizacionales permitiendo conocer las percepciones, problemáticas e incluso estrategias que se realizan para mitigar el impacto negativo del liderazgo. Este estudio es un recorrido conceptual y teórico de las revisiones de distintos profesionales y sus perspectivas con relación a la influencia del liderazgo en el clima laboral de las organizaciones.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Al ser un estudio de base bibliográfica y teórica, podrá aportar varios puntos de vista teóricos sobre los conceptos de clima laboral y liderazgo, así como las perspectivas de distintos autores, por lo que consistirá en una base teórica importante.
13 Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Pedro Alcázar Cruz, profesor Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Bolivia
Revista e idioma de publicación	Revista de temas de coyuntura y perspectivas

	Título	Estilo de liderazgo y compromiso Organizacional: impacto del liderazgo transformacional
	Descripción	El trabajo permite exponer el mecanismo a través del cual el comportamiento de líderes transformacionales impacta en el compromiso organizacional. Teniendo especial énfasis en la identificación del liderazgo como factor importante y determinante en la generación de compromiso y buen desempeño en los colaboradores.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Brinda un importante análisis sobre la relación entre el liderazgo y la generación de compromiso entre los colaboradores, lo que asegura un mejor desempeño en los equipos de trabajo.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Daniel Hermosilla Alberto Amutio Silvia de Costa Darío Páez
14	Revista e idioma de publicación	Journal of Work and Organizational Psychology
	Título	El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo
	Descripción	Estudia la importancia del liderazgo transformador para la innovación empresarial y la consecución de equipos efectivos. Esto muestra la perspectiva del

		liderazgo como impulsor de un mejor desempeño individual de los colaboradores. Las evaluaciones de los liderazgos transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, así como las medidas de resultados fueron obtenidas a partir del Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5X (MLQ 5X; Bass y Avolio, 1995).
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Brinda un esquema de evaluación del liderazgo transformacional para la aplicación de los sujetos de estudio.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Astrid Rozo-Sánchez Universidad Simón Bolívar, Cúcuta – Colombia Alexander Flórez-Garay Universidad Simón Bolívar, Cúcuta – Colombia Carlos Gutiérrez-Suárez Corporación Universitaria Minuto de Dios, Cúcuta - Colombia
15	Revista e idioma de publicación	Aibi revista de investigación, administración e ingeniería
	Título	Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica.
	Descripción	La investigación tiene por objetivo realizar un análisis bibliográfico del liderazgo presente en las organizaciones, tomando este liderazgo como elemento clave para la adecuada dirección de los equipos de trabajo. La investigación tiene un corte documental.

	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Brinda un acercamiento bibliográfico importante sobre las teorías de liderazgo y su impacto en las organizaciones.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Shirley Fiorella Simbron Espejo Fanny Miriam Sanabria Boudri
	Revista e idioma de publicación	CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología
	Título	Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente.
16	Descripción	Se presenta una investigación correlacional que busca identificar la relación existente entre el liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral en las personas dentro de una organización. Es un estudio descriptivo correlacional con instrumentos realizados especialmente para el estudio, uno para medir cada una de las variables.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	El estudio correlacional apoya un enfoque cuantitativo que se desea dar a la investigación a realizar. Adicional, brinda 3 instrumentos validados para la medición de: liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 8

Metaanálisis Liderazgo y Clima Organizacional

No.	Ítem	Respuesta
17	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	José Octavio Molina Germán (Lic. en Administración de Empresas. Maestría en Administración. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán)
		Anel Yadira Pérez Melo (Lic. Admón. Turística. MC. Desarrollo Estratégico del Turismo. Dra. en Educación. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán)
		Hugo Manuel López Hernández (Lic. en Psicología del Trabajo. Maestría en Desarrollo Humano. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán)
	Revista e idioma de publicación	3C Empresa – español
	Título	Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje
	Descripción	El estudio pretende encontrar y profundizar los factores inherentes al liderazgo transformacional y cuáles de las dimensiones de este tipo de liderazgo se puede asociar al clima organizacional. Es un estudio no experimental de corte trasversal y de carácter descriptivo correlacional. Se utiliza una medición estándar del liderazgo

		transformacional - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Mendoza (2005). Con ella se establecen las dimensiones comunes del tipo de liderazgo y se realizan relaciones correlacionales con el clima organizacional.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Proporciona perspectivas para la evaluación del liderazgo y el mapeo de las dimensiones que pueden afectar positiva o negativamente en el clima organizacional.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Estefanía Angarita (Magister en Administración de la universidad Francisco de Paula Santander de Ocaña) Luis Jiménez, (Doctor en Ciencias Gerenciales-Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca – Colombia. Profesor-Investigador) Omaira Manzano (Doctora en Administración- Universidad Nacional Abierta y a Distancia)
19	Revista e idioma de publicación	Dictamen Libre– español
	Título	El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario
	Descripción	Estudio que pretende estudiar la relación directa o indirecta que tiene el liderazgo que exista en una organización con la percepción del clima organizacional. Según el liderazgo que exista en las organizaciones se ejercerá una influencia

		en el bienestar general de los colaboradores en la organización. Siendo el objetivo central de la investigación: determinar la relación entre el estilo de dirección y el clima organizacional de las empresas del sector estudiado. El estudio asumió una perspectiva epistemológica con paradigma positivista, a partir de una metodología cuantitativa, donde se evalúan dos variables (liderazgo y clima organizacional) de tipo correlacional, a su vez no experimental de corte transaccional. El instrumento que se utilizo es el cuestionario adoptado en el modelo Multifactor Leadership Questionnaire, (MLQ).
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Muestra la forma de evaluar el tipo de liderazgo que tiene cada persona y proporciona una descripción correlacional muy certera de la relación que existe entre el tipo de liderazgo y el clima organizacional de una empresa.
20	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Fernando J. Pons Verdú (Profesional de Psicología Universidad de Valencia, España) José Ramos López (Profesional de Psicología Universidad de Valencia, España)
	Revista e idioma de publicación	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones – español

21	Título	Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional
	Descripción	Se utiliza el modelo de Schneider sobre liderazgo para identificar los estilos de liderazgo que favorecen directamente las prácticas de gestión de RRHH, aumentando la productividad a partir de la mejora de distintos aspectos dentro de las estructuras organizacionales de Recursos Humanos. Se trata de un estudio con metodología cuantitativa, donde se establecen 3 hipótesis sobre la relación del liderazgo con las prácticas de gestión de RRHH que sean más efectivas dentro de las organizaciones.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Proporciona un enfoque cuantitativo de las dimensiones del liderazgo y su impacto en la gestión de recursos humanos; gestión que es estudiada directamente por los estudios de clima organizacional.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Clara Brito-Carrillo (Facultad de Ciencias Sociales, docente de la Universidad de la Guajira, Riohacha – Colombia) Remedios Pitre-Redondo (Facultad de trabajo social, Universidad de la Guajira; Riohacha – Colombia) Diego Cardona-Arbeláez (Facultad de ciencias económicas, Líder del grupo de investigación GISEMA de la Universidad Libre; Cartagena – Colombia.

Revista e idioma de publicación		Información Tecnológica – español			
Título		Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio			
Descripción		El objetivo central de la investigación es identificar cómo las variables de liderazgo, toma de decisiones, motivación y control, del estudio de clima organizacional, afectan o impactan en el desempeño individual de las personas que laboran en las organizaciones. La investigación es de corte descriptivo y correlacional desde una metodología cuantitativa.			
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad		Muestra una perspectiva innovadora de medición separada de las dimensiones del clima organizacional, donde se aborda de manera individual la dimensión de liderazgo como factor determinante en la calidad del clima en las empresas.			
22	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Jorge Vladimir Gonzales Reyes (Universidad Técnica de Ambato, Ecuador)			
		Medardo Andrés Paredes Núñez (Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador)			
		Rocío Núñez López (Universidad Técnica de Ambato, Ecuador)			
		Verónica Paredes Núñez (Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador)			
		Isaac Israel Paredes Núñez (Universidad Católica del Ecuador)			

Revista e idioma de publicación		Revista de Investigación – español
Título		La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas
Descripción		Investigación cualitativa que permitió indagar la forma como incide el liderazgo transformacional en el clima organizacional una empresa de Ambato en el Ecuador. 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.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad		Tuvo la finalidad de exponer la importancia del liderazgo transformacional en la empresa debido a su impacto positivo en los colaboradores y en el desempeño laboral de los integrantes de la organización, enfoque que se complementa de manera muy acertada con el enfoque de la investigación a realizar.
Autor (es)		Daniel Paredes-Zempual (Universidad Estatal de Sonora, México)
23 (Profesión. Relación laboral)		Luis Enrique Ibarra-Morales (Universidad Estatal de Sonora, México)
		Zahira Esther Moreno-Freites (Universidad del Norte (UNINORTE), Colombia)
Revista e idioma de publicación		Investigación Administrativa – español

	Título	Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas
	Descripción	El diseño de la investigación fue descriptivo con enfoque cuantitativo. Se realizó análisis de percepción con resultados de datos obtenidos, centrados en aspectos directamente observables, cuantificables y medibles. Fue correlacional-causal.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Investigación correlacional sobre el impacto que tienen las habilidades directivas en el clima organizacional de las empresas pequeñas y medianas. Enfoque conceptual que se puede adaptar a la investigación que se desea realizar.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Mireya Nahou Larrea (Doctorante y académica de la Universidad de Xalapa)
	Revista e idioma de publicación	Ciencia Administrativa – español
24	Título	Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020
	Descripción	En este trabajo de investigación de campo, se describen las variables que sustentan al Clima organizacional en una Institución de Educación Superior y determinar si son las Habilidades Directivas el factor principal de influencia en un clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio como objeto de

		estudio de esta investigación. Las variables más significativas en el estudio son liderazgo, motivación, estructura organizacional, comunicación, resolución de conflictos, recompensas, gestión de recursos humanos y gestión administrativa en la influencia del Clima organizacional. El sustento teórico-científico de la investigación, procede del estudio de las teorías relacionadas a las habilidades directivas y al clima organizacional y al conocimiento de las diferentes dimensiones en cada una de las variables. Se utiliza la ruta de investigación cualitativa con herramienta investigativa de estudio de casos para la descripción de las perspectivas que involucran las variables de liderazgo y el impacto en el clima organizacional.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	El estudio de casos puede ser una alternativa importante a considerar para conocer la perspectiva individual de los involucrados en la investigación y el impacto que tiene el tipo de liderazgo en el clima organizacional.
26	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Bill Jonathan Serrano Orellana (MBA (c). Universidad Espiritu Santo, Ecuador) Alexandra Portalanza Ch (PhD(c) en ciencias de la Dirección. Profesora Universidad Espíritu Santo, Ecuador)

Revista e idioma de publicación	Suma Negocios – español
Título	Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional
Descripción	El objetivo central de este artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder. Una revisión literaria importante para tener un alcance referencial más amplio sobre las variables a estudiar a estudiar, específicamente las variables de liderazgo y clima laboral. De igual forma realizan comparaciones literarias y referenciales sobre la incidencia de un buen clima organizacional cuando existe un adecuado

		liderazgo en las estructuras laborales en distintos giros de negocio.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	La referencia literaria de las dos grandes variables de estudio: liderazgo y clima organizacional, nutren al estudio que se realizará de un marco teórico importante de la literatura relacionada con el tema.
		Emilio Rodríguez-Ponce (Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá, Chile. Máster en Sociedad de la Información y del Conocimiento y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor en Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Profesor, UTA, Chile. Dirección: Instituto de Alta Investigación, UTA. Antofagasta 1520, Arica, Chile)
27	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Liliana Pedraja-Rejas (Ingeniero Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, UTA, Chile. Magister en Ciencias de la Educación y Doctora en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, Universidad de Tarapacá, Chile).
	Revista e idioma de publicación	Interciencia – español

Título	Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: evidencia exploratoria desde Chile
Descripción	En la presente investigación se explora la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes al interior de las unidades académicas universitarias, procurando descubrir qué dimensiones o variables del liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual) tienen relación con un clima. Se aborda sistemáticamente la variable del liderazgo transformacional y su impacto en un ámbito ciertamente académico y formativo. Esta es una investigación de naturaleza exploratoria. se trabaja en una pequeña escala para identificar mediante datos empíricos, aspectos fundamentales que den visión general, de tipo aproximativo, de las percepciones de los líderes de unidades académicas que prestan servicios esenciales a un conjunto de carreras universitarias en lo referente a las relaciones entre liderazgo

	transformacional/clima orientado al servicio a los estudiantes y calidad de las carreras. Aproximación con un enfoque exploratorio sobre la correlación medible entre el liderazgo transformacional y el clima laboral.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Proporciona un enfoque de aplicación del tema donde se tendría como variable a un único tipo de liderazgo para la generación de conclusiones correlacionales sobre el impacto en el clima organizacional.
Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Luisa Lozado (Universidad Politécnica Salesiana Ecuador)
Revista e idioma de publicación	ALTERIDAD. Revista de Educación
Título	Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba.
28 Descripción	El presente trabajo describe dos variables que son claves en toda organización: estilos de liderazgo y clima institucional. Se analizan los factores que intervienen y el impacto del liderazgo que ejercen los miembros de la comunidad educativa en el clima institucional. Para este propósito, se revisan diferentes teorías de liderazgo de varios autores que ponen en evidencia la calidad y calidez del clima percibido por sus miembros, teorías que reflejan la conducta de las personas, manifestadas a través de la diversidad de estilos, los mismos que han

		sido seleccionados según la clasificación propuesta por Bass y Avolio en: transformacional, transaccional y laissez-faire. El enfoque mixto cualitativo y cuantitativo con un alcance de tipo descriptivo correlacional hace ver que los estilos de liderazgo que se practican en el establecimiento, inciden en el clima institucional provocando un ambiente agradable, motivador, alegre, familiar con sentido de pertenencia; o negativo, desmotivador e indiferente. Cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo; más cálido, familiar y de confianza es el ambiente en la institución
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Proporciona un enfoque de aplicación del tema donde se tendría como variable a un único tipo de liderazgo para la generación de conclusiones correlacionales sobre el impacto en el clima organizacional. Proporciona un enfoque de medición del liderazgo de forma cuantitativa y las posibles correlaciones a estudiar con relación al clima laboral.
29	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	María Brenda González Herrera, Universidad Juárez del Estado de Durango Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez del Estado de Durango

	Rosa Carmín González Peyro, Universidad Juárez del Estado de Durango
Revista e idioma de publicación	Revista Internacional Administracion & Finanzas
Título	Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes: caso Catering Gourmet de Durango, México
Descripción	Para esta investigación, se eligió el paradigma cuantitativo ya que busca las causas y los hechos de los fenómenos sociales, prestando poca atención a estados subjetivos, se puede obtener una medición controlada y penetrante, siempre se mantiene al margen de los datos como si fuera una perspectiva desde fuera. Para el alcance de esta investigación se llevará a cabo un enfoque descriptivo. El diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que las variables no son manipuladas y sólo se observará su comportamiento. La investigación también es de corte transversal, por el hecho de recolectar los datos en un único momento en la población. El clima organizacional es un reflejo de las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad, es por ello que Rodríguez et al. (2010) diseñaron un instrumento que evalúa el clima organizacional con el que se

	pretende conocer las dificultades de la organización, la influencia de factores internos y externos en el proceso laboral y el logro de los objetivos.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Dentro de las dimensiones estudiadas del clima organizacional, este enfoque y literatura tienen gran apertura a considerar el liderazgo como uno de los aspectos de mayor impacto dentro del clima y el desempeño de los colaboradores.
Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Mita - Erick, Camacho – Ghecyl Corso – Génesis Escalier – Silvana Reynaga - Cecilia´
Revista e idioma de publicación	Revista Ciencia, Tecnología e Innovación
Título	Influencia del liderazgo transformacional en el clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca
30 Descripción	La investigación tuvo como objetivo principal, dentificar el tipo de liderazgo predominante entre las autoridades de las Carreras de las Áreas Económica, Contable y Humanidades de una universidad mexicana; y la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional. Para tal fin, se aplicó el cuestionario MLQ 5X y el planteado por Halpin y Croft respectivamente, a los 11 directores de las

		carreras de las áreas Económica, Contable y de Humanidades; y a los 285 docentes que componen las mencionadas áreas. Para comenzar con el desarrollo del estudio, se realizó una investigación de tipo exploratorio para obtener conocimiento sobre el tema en cuestión, identificación del problema y establecimiento de las variables a ser estudiadas. Posteriormente se prosiguió con una investigación de tipo descriptivo, donde se recolectaron datos sobre diferentes variables que conforman y determinan tanto el tipo de liderazgo, como el clima organizacional.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Según la bibliografía revisada los estilos o tipos de liderazgo pueden ser un factor que influye de manera directa el ambiente y desarrollo del clima organizacional de una institución.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Mg. Nelly Germania Salguero Barba Christian Paúl García Salguero, estudiante de Ciencias de la Computación. Universidad de Toronto. Canadá
31	Revista e idioma de publicación	Universidad de Toronto Canadá UTC - español
	Título	Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior

Descripción	El objetivo central de este artículo es analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, se inicia con una revisión histórica y conceptual sobre lo que es el liderazgo, identificando sus bases conceptuales y sus niveles de aplicación en las personas, específicamente a la población de las instituciones de educación superior. De igual forma se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores. Tras una investigación cualitativa de tipo observacional se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional, de acuerdo a las relaciones observadas en la población.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	El artículo ofrece una amplia descripción conceptual de liderazgo y clima organizacional, esta base conceptual ofrece puntos importantes para del desarrollo conceptual de esta investigación.
32 Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Cuadra Peralta, Alejandro: Dr. en Psicología. Director de Departamento y Académico, Universidad de Tarapacá Veloso Besio, Constanza: Psicóloga y Académica, Universidad de Tarapacá.
Revista e idioma de publicación	Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales. Español
Título	Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones

Descripción	Este estudio se centra en identificar los niveles – estilos de liderazgo, el nivel de clima laboral y el de satisfacción laboral en una organización, a fin de llevar los resultados a conclusiones integrales sobre la relación entre los 3 conceptos. Los investigadores crearon 3 instrumentos contextualizados para las evaluaciones correspondientes. Los instrumentos fueron tomados de herramientas estandarizados y se les hicieron modificaciones de acuerdo a las variables que se deseaban medir. Luego de realizar las diferentes mediciones y el establecimiento de correlaciones entre las variables, se determinó que: el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Se evidencia el desarrollo teórico profundo de las variables liderazgo y clima organizacional, las cuales son la base de la investigación que se realizará.
Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Parra, Margel; Rocha, Grace; Durán, Sonia
34 Revista e idioma de publicación	Revista de Ciencias Sociales. Español
Título	Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero
Descripción	El tipo de investigación fue descriptiva de campo, con un diseño no experimental,

		transversal. Se orientó a analizar el liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero de Cartagena de Indias. intenta describir las variables de estilo de liderazgo y clima organizacional en un momento dado. El análisis de los datos, se realizó a través de la estadística descriptiva, donde se pudo describir la variable del liderazgo a partir de la situación particular vivida en el sector hotelero.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Se estudia el liderazgo en sus distintos niveles, específicamente desde la perspectiva teórica del liderazgo situacional desde la línea de acción gerencial. Esta teoría se considera de gran aporte para la investigación a realizar.
35	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Samantha Yadira Niebla Moreno: Maestra en Educación. Profesora del nivel bachillerato en la Universidad Autónoma de Sinaloa Enrique Ibarra Aguirre: Doctor en Educación. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Profesor y Coordinador de posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad Autónoma de Sinaloa
	Revista e idioma de publicación	Praxis Investigativa ReDIE. Español

Título	Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior
Descripción	El objetivo central de la investigación fue explorar y describir el liderazgo directivo femenino y el clima organizacional. Se utilizaron 2 instrumentos para la medición del liderazgo, uno de auto aplicación y otro de valoración del equipo hacia el líder. También se administró una evaluación de clima organizacional. Los resultados de las evaluaciones de liderazgo presentan resultados contradictorios ya que las participantes de auto perciben en un estilo de liderazgo y los equipos las perciben de forma distinta. Esto se ve reflejado también en las áreas de mejora que se detectan en el clima organizacional que se mida.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Se describe una metodología de evaluación que contempla una auto evaluación de liderazgo y su contraparte con una evaluación de equipo. Esta forma de evaluación es una opción interesante para la investigación que se desea realizar.
36 Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Ericson Félix Castillo Saavedra Marleny Alida Medina Reyes Janette Vanesa Bernardo Trujillo Cecilia Elizabeth Reyes Alfaro Carmen Isolina Ayala Jara

Revista e idioma de publicación		Revista Cubana de Salud Pública. Español
Título		Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú
Descripción		El objetivo central de la investigación busca determinar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud que comprenden una microred de Perú. Estudio descriptivo transversal y correlacional. En este estudio se realizó la medición del tipo de liderazgo y se correlacionó con el resultado de la evaluación de clima organización, arrojando un resultado de relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el liderazgo transaccional. La variable liderazgo fue medido por el instrumento de evaluación denominado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ (versión 5 X Corta), lo que permitió evaluar el estilo de liderazgo como transformacional y transaccional.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad		La investigación utiliza el instrumento que se desea utilizar en la investigación a realizar para la medición del tipo de liderazgo que posee la población.
Autor (es)		
37	(Profesión. Relación laboral)	María Soledad Sánchez Flores De Sánchez
Revista e idioma de publicación		Universidad San Ignacio de Loyola

	Título	Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao.
	Descripción	El objetivo general de la investigación es determinar el nivel de relación entre el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones con el clima organizacional de una entidad educativa. El estudio se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo de investigación, mediante la aplicación de 2 instrumentos validados para la medición del clima organizacional y el estilo y presencia de liderazgo. Luego de la medición se realizaron cálculos de correlación entre ambas variables, donde los resultados arrojaron una correlación alta y directa. Como conclusión se determinó una relación significativa y directa entre liderazgo directivo y clima organizacional; es decir, un mayor liderazgo directivo está asociado con un mayor nivel de clima organizacional.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Es una investigación bastante apegada a los objetivos que se desean alcanzar con la investigación a realizar. Ofrece un marco metodológico de buen alcance para la obtención de información relevante de las variables liderazgo y clima organizacional.
38	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Lic. Ruth del Carmen Ortiz Hernández Dra. Gloria Villanueva Núñez

Revista e idioma de publicación		Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
Título		Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano “Benjamín Zeledón Rodríguez”, ubicado en el Barrio El Recreo, Distrito III, Municipio de Managua, durante el II semestre del año 2016
Descripción		Se aborda la relación entre Clima Organizacional y el Estilo de Liderazgo. Partiendo de objetivos específicos que pretenden la medición del clima organizacional en la institución en 2 fases específicas, así como la medición del estilo de liderazgo presente en la dirección de la organización. Es un estudio simple que busca describir el escenario actual de las variables en este contexto en particular. Utiliza instrumentos sencillos y contextualizados al tiempo y lugar de evaluación.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad		Dota de una perspectiva descriptiva de evaluación de las variables a estudiar. Favorece el conocimiento conceptual del clima organizacional, el liderazgo y la relación entre estas 2 variables.
Autor (es)		Roberto González Jaimes
39	(Profesión. Relación laboral)	
Revista e idioma de publicación		Tecnológico de Monterrey

Título	Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior
Descripción	Esta investigación estudia el estilo de liderazgo, como factor del desarrollo de un buen clima organizacional. Mediante el cuestionario diagnóstico, de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se analizan las condiciones del clima organizacional. La investigación es cualitativa y se aborda desde el paradigma teórico-crítico. Se realiza una investigación acción, se mide y se propone un plan de acción para mejorar la situación puntual encontrada.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Muestra una perspectiva cualitativa con la utilización de cuestionarios y entrevistas guiadas para la descripción cualitativa de las categorías liderazgo y clima organizacional. A pesar de no tener la línea metodológica deseada, es importante por el desarrollo teórico que ofrece la investigación.
Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Rosario Miriam Zuñiga Alanya
40 Revista e idioma de publicación	Universidad Nacional del Centro de Perú
Título	Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas públicas de primaria del Distrito de Concepción

	Descripción	Se buscaba establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo predominante y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Concepción. Se realiza la investigación desde un enfoque cuantitativo y una perspectiva descriptiva correlacional. En la investigación se realizó la medición del tipo de liderazgo que tenía la población y se realizaron distintas correlaciones con los resultados de la evaluación de clima organizacional de acuerdo a las distintas dimensiones que se evaluaron en la misma.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Ofrece una perspectiva cualitativa que busca la descripción y correlación de las variables clima organizacional y liderazgo, que básicamente, es el mismo objetivo de la investigación que se desea realizar.
41	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Wendy Katuska Ruiz Chumpitaz
	Revista e idioma de publicación	Universidad Peruana de las Américas. Español
	Título	Estilos de Liderazgo y su relación con el Clima Organizacional en la Asociación de Bienestar Social Seis de Agosto, Lima 2019
	Descripción	El objetivo general de la investigación es determinar cómo se relaciona los estilos de liderazgo con el clima organizacional en la

		Asociación de Bienestar Social Seis de Agosto. El trabajo de investigación corresponde a una investigación aplicada, ya que depende propiamente de los resultados obtenidos de las distintas mediciones para poder aportar una solución o plan de acción. Se utiliza un instrumento para la medición cuantitativa del clima laboral y también para el nivel de liderazgo, los hallazgos de estos son apoyados por distintas observaciones y encuestas realizadas para conocer de mejor manera el contexto real de la población estudiada.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Es una investigación bastante apegada a los objetivos que se desean alcanzar con la investigación a realizar. Ofrece un marco metodológico de buen alcance para la obtención de información relevante de las variables liderazgo y clima organizacional.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Juan Xavier Gómez Live
	Revista e idioma de publicación	Pontificia Universidad Católica de Ecuador
42	Título	Influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia en el año 2020 - 2021
	Descripción	El objetivo central de la investigación fue identificar la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral del personal docente y

		administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia. Este objetivo fue alcanzado mediante la medición y determinación del estilo de liderazgo predominante, el diagnóstico del estado del clima organizacional y la determinación del grado de influencia entre el liderazgo y el clima organizacional. La investigación es bibliográfica ya que establece la búsqueda de múltiples fuentes de información, las cuales son pertinentes y referentes a los procesos de liderazgo y clima organizacional
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	La investigación establece un marco conceptual muy amplio para el estudio bibliográfico de las variables liderazgo y clima organizacional, por lo que dota a la investigación que se desea realizar de un amplio número de perspectivas bibliográficas sobre este tema.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Mildred Silvana Chávez Salazar
	Revista e idioma de publicación	Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Español
44	Título	La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME ecuatoriana
	Descripción	El objetivo central de la investigación es determinar cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional y analizar a las PYME

	del Ecuador desde esa perspectiva como aporte a su desarrollo y competitividad. La instigación se realiza bajo una metodología de un análisis teórico conceptual, por lo que busca la construcción de descripciones y relaciones entre las variables a partir de la revisión bibliográfica de teorías y conceptualizaciones sobre el tema.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	La investigación ofrece un recorrido histórico, teórico y conceptual que apoya el desarrollo de la investigación que se desea realizar en la definición teórica de las variables de estudio.
Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Evelyn Alejandra Morales Saavedra
Revista e idioma de publicación	Pontificia Universidad Católica De Chile. Español
45 Título	Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas cunas de la región metropolitana
Descripción	El objetivo central de la investigación es identificar aquellas prácticas de liderazgo, asociadas a la figura del director, que influyen en el clima de la organización, e identificar a través de las mismas, aquellas estrategias que contribuyen a mejorar el clima en los centros educativos.

		El estudio se realiza desde un enfoque cualitativo, ya que se deseaba profundizar en las percepciones personales de la los sujetos de estudio con relación a la situación actual de liderazgo del director del establecimiento. Para el estudio de las categorías se realizan estudios de casos, de acuerdo en lo vivido en las instituciones educativas. De estos estudios de caso se realizan comparaciones y conclusiones sobre la relación entre liderazgo y clima organizacional.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	La investigación ofrece una alternativa cualitativa de estudio de la relación entre liderazgo y clima organizacional, por medio de un estudio de casos. Esta perspectiva podría ser aplicada en la investigación a realizar si se determina continuar con un enfoque cualitativo de investigación.
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	María Soledad Sánchez Flores De Sánchez
	Revista e idioma de publicación	Escuela de Postgrado Universidad San Ignacio de Loyola
46	Título	Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao
	Descripción	El trabajo de graduación de postgrado presenta un estudio que tiene como objetivo, determinar el nivel de relación

	entre el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones con el clima organizacional de una entidad educativa. Esta investigación contiene un enfoque cuantitativo correlacional. Se realizaron medidas de frecuencia y porcentajes y la prueba de contrastación de hipótesis Rho Spearman. se determinó una relación significativa y directa entre liderazgo directivo y clima organizacional; es decir, un mayor liderazgo directivo está asociado con un mayor nivel de clima organizacional.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Es un estudio correlacional que busca determinar la relación positiva existente entre el liderazgo y el clima organizacional, al igual que la investigación por realizar.
Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Carlos Eduardo Barrios Terrazas Mirian Juvicsa Gutiérrez Espinoza
Revista e idioma de publicación	Universidad Autónoma de ICA
Título	Liderazgo transformacional y clima organizacional en la municipalidad distrital de Saylla Cusco 2021
47 Descripción	Estudio de carácter correlacional que busca identificar la relación entre las variables: liderazgo transformacional y clima organizacional. La hipótesis trabajada indica que existe relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y clima organizacional.

		Se diseñan instrumentos para la realización de la investigación.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Es un estudio correlacional que busca determinar la relación positiva existente entre el liderazgo y el clima organizacional, al igual que la investigación por realizar
	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Rosa Aracelly Salvador Escobar
	Revista e idioma de publicación	Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo
	Título	Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima, 2016
48	Descripción	El tipo de investigación es explicativo prospectivo, y el tipo de diseño es no experimental, correlacional de corte transversal. Tiene como objetivo analizar la relación que existe entre el liderazgo y el clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza. Con el estudio correlacional se busca determinar el nivel de relación de estas dos variables desde un enfoque positivista y cuantitativo. Se utilizaron 2 encuestas validadas para medir las variables.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Es un estudio correlacional que busca determinar la relación positiva existente entre el liderazgo y el clima organizacional, al igual que la investigación por realizar

49	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Vanessa Mancha Álvarez
	Revista e idioma de publicación	Universidad Nacional Del Callao, Escuela De Posgrado
	Título	Liderazgo y clima organizacional percibido por el profesional de enfermería. dirección regional de salud, Callao-2019
	Descripción	El objetivo del estudio fue establecer cómo el liderazgo se relaciona con el clima organizacional percibido por el profesional de enfermería, dentro del sistema de salud de este lugar. Es un estudio descriptivo correlacional donde se obtienen los resultados de las variables por medio de encuestas diseñadas para el efecto. Se utilizar el sistema SPSS para el análisis y tabulación de resultados. Al aplicar coeficiente de Correlación de Pearson se tiene que la relación en 45% es decir significativa entre estas dos variables Liderazgo y Clima Organizacional ya que el valor de P = 0.00 menor a 0.05.
	Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Es un estudio correlacional que busca determinar la relación positiva existente entre el liderazgo y el clima organizacional, al igual que la investigación por realizar
50	Autor (es) (Profesión. Relación laboral)	Roberto Carlos Fernández González
	Revista e idioma de publicación	Universidad del Rosario

Título	Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales
Descripción	Un estudio descriptivo y bibliográfico de la situación existente en las empresas colombianas con relación al liderazgo ejecutivo y el clima organizacional. Es una investigación cualitativa que describe la percepción de estos constructos en el diario vivir de las organizaciones.
Relación/ Usabilidad/ Reproducibilidad	Dota de un recorrido bibliográfico sobre los conceptos de liderazgo y clima organizacional, lo cual nutre conceptualmente la investigación que se desea realizar.

Tabla 9*Matriz de consistencia*

Objetivos	Pregunta	Conclusión	Recomendación
Determinar el nivel de liderazgo situacional que poseen los supervisores comerciales de la empresa de consumo masivo.	¿Cuál es el nivel de liderazgo situacional que poseen los supervisores comerciales de la empresa de consumo masivo?	Los supervisores comerciales poseen un bajo nivel de apego al modelo de liderazgo situacional, obteniendo una nota promedio de 16.67 puntos.	Brindar acompañamiento a los líderes comerciales mediante la dotación de herramientas teóricas y de gestión que les ayuden a aumentar su nivel de liderazgo situacional.
Categorizar el desempeño de los colaboradores de los equipos comerciales a cargo de los supervisores evaluados	¿Cómo se categoriza el desempeño de los colaboradores de los equipos comerciales a cargo de los supervisores evaluados?	El desempeño comercial trimestral de los vendedores estudiados es bajo, con relación al alcance de sus metas de ventas, obteniendo un resultado promedio de 90.85	Realizar un diagnóstico institucional que ayude a identificar las variables que están propiciando un bajo desempeño en los equipos comerciales con el objetivo de establecer planes

					de acción para mitigarlas
Identificar la relación existente entre el nivel de liderazgo situacional de los supervisores de ventas y el desempeño comercial de los integrantes de sus equipos	¿Cuál es la relación que existe entre el nivel de liderazgo situacional de los supervisores de ventas y el desempeño comercial de los integrantes de sus equipos?	El nivel de apego al modelo de liderazgo situacional por parte de los supervisores de ventas tiene una relación causal, mas no exclusiva, con el bajo desempeño comercial de los vendedores a su cargo.	Replicar este estudio con otras áreas de la organización para ampliar los resultados obtenidos y generar nuevas relaciones causales a partir de ellos.		
Describir la relación entre el liderazgo situacional y el desempeño comercial en equipos de ventas del canal detalle de una empresa de consumo masivo, a través de la medición y relación de las variables, para la construcción de	¿Cómo es la relación que existe entre el liderazgo situacional y el desempeño comercial en equipos de ventas?	La relación existente entre el nivel de apego al modelo de liderazgo situacional por parte de los líderes comerciales y el desempeño comercial de los equipos que les reportan, se considera directa, mas no exclusiva,	Desarrollar una política organizacional que guie y garantice el apego del Modelo de Liderazgo Corporativo en las posiciones que cuenten con personal a su cargo		

una política que ayude a orientar el apego de los supervisores al modelo de liderazgo organizacional.

debido a que los equipos comerciales están expuestos a múltiples variables que pueden afectar su desempeño comercial.

Nota. Elaboración propia