



**Universidad Tecnológica ECOTEC**

**Nombre de la Facultad**

**Título del trabajo:**

El liderazgo positivo en el clima organizacional de los empleados en empresa procesadora de pagos digitales de Guayaquil año 2023.

**Línea de Investigación:**

Psicología, Bienestar y salud.

**Modalidad de titulación:**

Examen complejo

**Carrera:**

Psicología.

**Título a obtener:**

Indicar la nomenclatura del título a obtener

**Autor (a):**

Emilia Paola Baste Viteri.

**Tutores:**

Mgr. Daniel Oleas Rodriguez

Guayaquil – Ecuador

2023

## Dedicatoria

## **Agradecimiento**

## **Certificado de Revisión Final**

## **Certificado de coincidencia de Plagio**

## Resumen

El presente estudio aborda la influencia del liderazgo positivo en el clima organizacional de una empresa procesadora de pagos digitales en Guayaquil. La justificación se basa en la necesidad de mejorar el ambiente laboral para aumentar la productividad y el bienestar de los empleados. El problema abordado es la falta de conocimiento sobre cómo las prácticas de liderazgo impactan la efectividad organizacional en este contexto particular. Los objetivos son identificar el estilo de liderazgo predominante, evaluar el clima laboral y determinar la influencia entre estas variables. La metodología consistió en una investigación cuantitativa, con un diseño no experimental transversal y explicativo. Se aplicaron dos cuestionarios validados a una muestra de 25 empleados. El análisis incluyó estadística descriptiva y correlacional. Los resultados muestran correlaciones positivas moderadas y fuertes entre las dimensiones de liderazgo positivo y clima organizacional. El análisis de regresión sugiere una influencia significativa de ciertos predictores sobre variables dependientes claves. Las implicaciones teóricas y prácticas se relacionan con confirmar y explicar la conexión entre liderazgo positivo y ambiente laboral, destacando la importancia de desarrollar líderes que inspiren un propósito colectivo, muestren auténtica preocupación por sus equipos y fomenten una cultura de respeto, transparencia y dignidad humana.

Palabras Clave: Liderazgo positivo, Clima organizacional, Ambiente laboral, Cultura organizacional

## **Abstract**

The present study addresses the influence of positive leadership on the organizational climate of a digital payments processing company in Guayaquil. The justification is based on the need to improve the work environment to increase productivity and employee well-being. The problem addressed is the lack of knowledge about how leadership practices impact organizational effectiveness in this particular context. The objectives are to identify the predominant leadership style, evaluate the organizational climate, and determine the influence between these variables. The methodology consisted of a quantitative, non-experimental, cross-sectional and explanatory investigation. Two validated questionnaires were applied to a sample of 25 employees. The analysis included descriptive and correlational statistics. The results show moderate and strong positive correlations between the dimensions of positive leadership and organizational climate. Regression analysis suggests a significant influence of certain predictors on key dependent variables. The theoretical and practical implications are related to confirming and explaining the connection between positive leadership and work environment, highlighting the importance of developing leaders who inspire a collective purpose, show genuine concern for their teams, and promote a culture of respect, transparency and human dignity.

**Keywords:** Positive leadership, Organizational climate, Work environment, Organizational culture

## Índice

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Certificado de Revisión Final	4
Certificado de coincidencia de Plagio	5
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Capítulo I Marco teórico	11
Organizaciones	11
El liderazgo	13
El liderazgo positivo	18
Equipo de trabajo	23
Cultura organizacional	26
Clima laboral	31
Capítulo 2: Metodología del Proceso de Investigación	42
Diseño	42
Análisis de Resultados	48
DISCUSION.	52
CONCLUSIONES:	55
Referencias	57

## Introducción

En un mundo dominado por la rapidez del cambio tecnológico y la incertidumbre económica, las empresas procesadoras de pagos digitales emergen como vanguardias de la innovación y la adaptabilidad organizacional. Estas entidades no solo están redefiniendo los paradigmas del comercio y las finanzas, sino que también están transformando radicalmente las dinámicas internas de gestión y liderazgo. Este estudio se centra en una empresa líder en procesamiento de pagos digitales en Guayaquil, explorando cómo el liderazgo positivo influye en el clima organizacional en el año 2023, un momento crítico de evolución y desafíos en el sector.

El concepto de liderazgo positivo va más allá de las prácticas de gestión tradicionales, centrándose en promover la excelencia, el empoderamiento y el bienestar de los empleados. En la literatura de psicología organizacional, este enfoque de liderazgo ha demostrado tener un impacto sustancial en los resultados organizacionales, manifestándose en un incremento en la satisfacción laboral, el compromiso y la eficiencia. En el sector de pagos digitales, un ámbito caracterizado por su constante evolución y la necesidad de innovación continua, comprender el impacto del liderazgo positivo es fundamental para el éxito sostenible de las organizaciones.

Paralelamente, el clima organizacional, que refleja las percepciones y actitudes colectivas de los empleados hacia su ambiente de trabajo, se convierte en un indicador clave de la salud y eficiencia de una organización. Un clima positivo y enriquecedor puede fomentar una cultura de colaboración, creatividad y lealtad, factores esenciales para la retención de talento y la ventaja competitiva. Este estudio busca descifrar cómo el liderazgo positivo configura y transforma este clima, particularmente en un entorno donde la interacción humana y la tecnología se encuentran en una simbiosis constante.

La ubicación de este estudio, Guayaquil, es significativa. Como un centro económico y tecnológico en crecimiento en Ecuador, Guayaquil presenta un microcosmos ideal para examinar estas dinámicas. La ciudad es un crisol de culturas y prácticas empresariales, ofreciendo un contexto rico y diverso para investigar las interacciones entre liderazgo, tecnología y cultura organizacional.

La importancia de este estudio reside en su capacidad para brindar una comprensión profunda de cómo el liderazgo positivo puede ser estratégicamente empleado para crear un clima organizacional que no solo respalde los objetivos empresariales, sino que también promueva un entorno laboral saludable y satisfactorio. En una época en la que el trabajo y la tecnología están en constante evolución, esta comprensión es crucial para la sustentabilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Además, esta investigación se propone ir más allá del análisis convencional, abordando cómo las características únicas del sector de pagos digitales y el contexto socioeconómico de Guayaquil interactúan con las prácticas de liderazgo y el clima organizacional. Esto no solo proporcionará una visión integral del tema, sino que también ofrecerá un modelo replicable y adaptativo para otras organizaciones en industrias similares y en diferentes contextos geográficos.

Por último, el estudio busca contribuir significativamente al campo de la psicología organizacional, proporcionando un análisis exhaustivo y multidimensional de la interacción entre el liderazgo positivo y el clima organizacional. Al hacerlo, se espera abrir nuevas avenidas para la investigación futura y ofrecer recomendaciones prácticas y estratégicas para líderes, gerentes y profesionales de recursos humanos en la era digital.

De acuerdo con Alatrística (2020) en el ámbito organizacional, es importante que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, pero también es crucial que los líderes establezcan una conexión sólida con sus equipos y viceversa, este aspecto se vuelve aún más relevante cuando se relaciona con la mejora del rendimiento, la capacidad de respuesta y la generación de ideas innovadoras. Es decir, la innovación implica escuchar a las personas y fomentar su participación.

En un estudio llevado a cabo en el sector bancario por la compañía Edenred (2015), que ofrece soluciones transaccionales para empresas, se evaluó el nivel de compromiso de los empleados. Los resultados revelaron que inicialmente el 60% del personal demostraba un compromiso con la empresa. Esta cifra aumentó al 65%

cuando se vieron altamente motivados por el trabajo en equipo. Posteriormente, se elevó al 72% cuando recibieron algún tipo de reconocimiento por parte de sus líderes, y alcanzó un compromiso del 77% cuando tuvieron una comprensión clara de su contribución individual y colectiva para la empresa.

Por lo tanto, se puede conocer como el liderazgo influye ya sea de manera positiva o negativa en la percepción de los empleados y su compromiso puede tener un impacto significativo.

Según Moreno (2020) La importancia de un liderazgo que se base en una visión humanista de la empresa para mejorar el clima organizacional y lograr un impacto positivo en el bienestar de los empleados, es crucial que los líderes alineen la misión y los valores de la organización con las expectativas y necesidades de su personal ya que al establecer una visión compartida que refleje tanto el propósito de la compañía como los objetivos individuales de las personas, se sientan las bases para un liderazgo efectivo que pueda navegar tanto en tiempos desafiantes como en condiciones cotidianas, promoviendo un ambiente laboral saludable y productivo.

Así también Gallegos (2019) En el ámbito empresarial, las organizaciones se esfuerzan por asegurarse de que sus empleados estén contentos y satisfechos, ya que esto no solo aumenta la productividad, sino que también crea un ambiente de trabajo positivo y lograr esto requiere un óptimo liderazgo.

Por otro parte Solarte (2023), el liderazgo positivo es una faceta omnipresente en nuestras vidas, ya que esta dinámica es aplicable tanto en nuestras vidas cotidianas personales como en el contexto de una organización, es por eso que es fundamental reconocer que estas interacciones de liderazgo están intrínsecamente relacionadas con las relaciones entre personas, como en el ámbito laboral, donde el liderazgo y las relaciones interpersonales juegan un papel central y surge la pregunta de cómo el liderazgo positivo puede influir en el clima laboral y, por ende, en el bienestar y el rendimiento de los empleados.

## **Planteamiento del problema**

La problemática clave de esta investigación radica en la necesidad de dar conocer, evaluar y mejorar el clima organizacional en empresa procesadora de pagos digitales en Guayaquil en 2023, con el propósito de aumentar la conciencia y la implementación de prácticas que fomenten un ambiente laboral más productivo, saludable y satisfactorio para los empleados.

Como opina Lara et al (2021) menciona que a medida que el tiempo avanza, la implementación de un óptimo liderazgo se ha vuelto cada vez más crucial en el entorno empresarial, exigiendo que el líder posea un conocimiento integral de todos los aspectos de la empresa y la habilidad de tomar decisiones pertinentes y precisas que se ajusten a las necesidades específicas de la organización. y así mismo la importación actual del clima organizacional.

En otras palabras Simbron et al (2019) se puede entender como la identidad distintiva de una empresa la percepción que los empleados tienen de la cultura y el ambiente laboral dentro de la organización porque llega a ser un factor que influye de manera directa en la efectividad y el rendimiento general de la empresa.

Centeno afirmó (1999) que el clima organizacional engloba un conjunto de características que definen la experiencia de trabajar en una empresa o en una sección específica de la misma. En el contexto de la empresa procesadora de pagos digitales en Guayaquil en 2023.

### **Preguntas Científicas**

1. ¿Cuáles son las características específicas del estilo de liderazgo predominante en la empresa procesadora de pagos digitales de Guayaquil y cómo se alinean estas características con los principios del liderazgo positivo?
2. ¿Cómo perciben los empleados el clima organizacional en la empresa procesadora de pagos digitales de Guayaquil y qué factores específicos del clima organizacional son más influenciados por el liderazgo positivo?
3. ¿Existe una correlación significativa entre el estilo de liderazgo positivo y los indicadores de productividad y rendimiento en la empresa procesadora de

pagos digitales de Guayaquil, y de ser así, cuál es la naturaleza de esta correlación?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto entre el liderazgo positivo y el clima organizacional en una empresa procesadora de pagos digitales en Guayaquil durante el año 2023.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar el estilo de liderazgo predominante en estas organizaciones.
2. Evaluar el clima organizacional experimentado por los empleados en estas empresas.
3. Determinar cómo el liderazgo influye en el clima organizacional en este contexto particular.

### **Justificación**

En la actualidad, caracterizada por un avance tecnológico sin precedentes, el sector de los pagos digitales se destaca como un ámbito de innovación y crecimiento esencial. Este estudio, enfocado en el liderazgo positivo y su influencia en el clima organizacional dentro de una empresa procesadora de pagos digitales en Guayaquil, aborda un área vital tanto en el ámbito tecnológico como en la gestión empresarial. La elección de este sector y esta ubicación no es casual: la importancia creciente de las transacciones digitales y el rol de Guayaquil como centro económico en Ecuador son factores determinantes.

Concretamente, el liderazgo positivo, enfocado en potenciar la inspiración, el empoderamiento y el bienestar, juega un papel crucial en la creación de un ambiente laboral óptimo. Este aspecto del liderazgo es fundamental, pues se refleja directamente en la productividad y eficiencia de la organización. Por tanto, este estudio busca elucidar cómo estas prácticas de liderazgo pueden impactar no solo en el rendimiento de los empleados, sino también en su satisfacción y compromiso.

La aplicación efectiva del liderazgo positivo, especialmente en el contexto específico de una empresa de pagos digitales, podría revelar estrategias valiosas para mejorar tanto el clima organizacional como los resultados del negocio.

Además, realizar este estudio en Guayaquil, con su diversidad cultural y empresarial, ofrece un escenario ideal para una exploración profunda de las dinámicas entre liderazgo y clima organizacional. Este enfoque geográfico específico brinda la oportunidad de comprender mejor las interacciones entre las prácticas de liderazgo, la cultura organizacional y el rendimiento empresarial en un contexto latinoamericano, proporcionando así insights valiosos aplicables a otras regiones y sectores.

Por consiguiente, la investigación aspira a llenar un vacío en la literatura existente, proporcionando nuevos conocimientos sobre la interacción entre liderazgo positivo y clima organizacional en el sector de pagos digitales. Los resultados de este estudio tienen el potencial no sólo de enriquecer el ámbito académico, sino también de ofrecer aplicaciones prácticas que pueden mejorar significativamente la calidad de vida laboral de los empleados y el rendimiento organizacional. En resumen, este estudio no solo contribuye a la comprensión teórica, sino que también promete ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar la gestión empresarial, aumentando así la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

## **Capítulo I Marco teórico**

En el ámbito empresarial actual, el liderazgo desempeña un papel fundamental en el éxito, el bienestar de las organizaciones, sus empleados, La necesidad de abordar de manera efectiva el liderazgo y su impacto en el clima organizacional es innegable, respaldada por datos generales que muestran una

creciente demanda de prácticas de liderazgo efectivas en las empresas hoy en día. En este contexto, esta investigación se propone analizar y dar a conocer la influencia del liderazgo en el clima laboral.

## **Organizaciones**

Según Tanoira (2007) las organizaciones en los últimos años se ha caracterizado por un entorno complejo y cambiante, es imperativo que las organizaciones posean flexibilidad y la capacidad de ajustarse de manera eficaz en el trabajo de equipo desempeñando un rol crucial, al facilitar la interacción entre sus miembros, generando así un aumento tanto de la productividad como de la satisfacción a nivel tanto grupal como individual. Al igual que Luhmann (1997: XXIII) una organización se caracteriza por la toma de decisiones complejas donde él plantea la idea de que decidir en grupos implica evaluar diferentes opciones y argumenta que es más preciso considerar estas decisiones como diseños o planes.

Así también Velasquez (2007) Una organización es como un sistema vivo que opera en un entorno desafiante, intercambia recursos con el exterior y se ajusta para seguir funcionando es decir esto le permite adaptarse y funcionar bien en su entorno. Así mismo Becerra (2010) Hoy en día, las empresas buscan empleados con habilidades tanto personales como profesionales que les permitan ser altamente productivos, tanto dentro como fuera de la organización por lo que las habilidades y capacidades de las personas son fundamentales para lograr el éxito, independientemente de la complejidad de la empresa.

Molina (2008) Las organizaciones a menudo son muy complejas en términos de su estructura, estrategias, planes, y la gente que las compone con diversas habilidades. Por eso, el liderazgo se destaca como la capacidad de guiar a la organización hacia el éxito tomando decisiones adecuadas y efectivas para cada situación.

En general, una organización se define como un sistema complejo que se

enfrenta a desafíos constantes en su entorno. Su éxito depende de la habilidad para tomar decisiones acertadas en momentos cruciales. Está compuesta por grupos de personas con intereses comunes que trabajan en conjunto para alcanzar metas y objetivos específicos. Para lograrlo, las organizaciones buscan adaptarse de manera continua, ya sea a través de la implementación de nuevas tecnologías, la mejora de procesos o la formación de sus miembros. Asimismo, la productividad y la obtención de resultados óptimos son pilares fundamentales, y para lograrlos, a menudo se requiere de una estructura organizativa clara y una comunicación efectiva.

En estudios realizados referente al campo de las organizaciones, Zapata et al (2009) mencionan que en grandes organizaciones, es posible observar dos formas de centralización: una relacionada con decisiones estratégicas de alto nivel que involucran a líderes en diversos niveles de la organización, y otra centrada en decisiones operativas diarias que se toman en niveles específicos de la jerarquía. La presencia de estos tipos de centralización depende de las necesidades y objetivos de la organización.

A su vez Riveron et al (2011) plantean lo importante que es tener una organización bien estructurada para que una empresa funcione de manera eficiente. Los autores dicen que para que todo funcione bien, tanto las partes de la empresa como las personas que trabajan en ella deben estar bien organizadas.

En conclusion es muy importante planificar cómo va a funcionar la empresa desde el principio, si no se hace correctamente, puede causar problemas en el futuro y hacer que el plan de la empresa no funcione como se esperaba.

### **El liderazgo**

No hay una definición clara y aceptada para el liderazgo hasta el momento, algunos expertos creen que debido a lo complicado que es, es probable que nunca lleguemos a tener una definición en la que todos estén de acuerdo. Antonakis, Cianciolo & Sternberg, (2004). Por otro lado, Estrada (2007) los

derechos del trabajador transformó la forma en que se llevaban a cabo las relaciones laborales, promoviendo la equidad y el respeto en el ámbito organizacional. Esto marcó un cambio significativo desde los inicios de la Revolución Industrial, cuando las condiciones laborales eran mucho más difíciles para los obreros.

Según Fayol (1986) hay 4 procesos administrativos que son: planeación, organización, dirección y control. En concordancia con esto Blank (2002) dice que en el proceso directivo está el liderazgo ya que se enfoca en llegar a organizar y dirigir que las personas en una organización alcancen sus metas y responsabilidades haciendo uso de las herramientas disponibles y así mejorar las capacidades propias. Solarte (2022) con esto el deber de un líder es dirigir y encaminar los objetivos del colaborador con los de la organización.

En otras palabras según Tracy (2014) el liderazgo basado en el cargo, la riqueza o la autoridad (conocido como liderazgo atribuido) tiende a ser efímero. La única forma de liderazgo que perdura es aquella en la que las personas eligen seguir la dirección, la orientación y la visión de otra persona. En resumen, es la decisión voluntaria de seguir lo que diferencia a nuestros líderes más destacados en la actualidad.

El liderazgo es un concepto complejo sin una definición universalmente aceptada, interviniendo la administración que implica planificación, organización, dirección y control siendo así el liderazgo como parte de la gestión que implica organizar y guiar a las personas para lograr objetivos de la organización usando las herramientas disponibles y mejorar sus capacidades individuales. En resumen, un líder dirige y alinea los objetivos del equipo con los de la organización, y su efectividad radica en la elección voluntaria de las personas de seguir su dirección y visión.

Según estudios realizados en empresa colombiana se evidenció que la falta de liderazgo puede llevar a un bajo desempeño de los empleados y se dio a conocer que es esencial contar con un sistema de supervisión para evaluar la productividad y el impacto de las decisiones de los empleados en la empresa.

Escandon (2016).

Por otro lado, Santana (2021) En análisis se evidencio que el papel del líder en el alcance de objetivos y el rendimiento de su equipo es esencial. Esto se logra al impulsar la motivación y promover la colaboración. En consecuencia, este aspecto adquiere una relevancia significativa para influir en el ambiente laboral, ya sea de manera positiva o negativa.

Así mismo en un estudio sobre el cambio del tipo de liderazgo se evidencio que el gran desafío para los líderes es adaptarse al cambio de una manera distinta, abandonando la idea de un control total sobre metas muy planificadas, lo cual es cada vez menos viable en el mundo actual que implica considerar la organización de forma más completa, entendiendo su complejidad. Contreras (2013)

Con lo mencionado anteriormente se entiende que el liderazgo implica guiar y organizar a las personas para alcanzar metas de la organización, utilizando herramientas disponibles y mejorando habilidades individuales y cuando se presenta la falta de liderazgo puede afectar el desempeño de los empleados, por lo que es crucial contar con líderes competentes donde su rol es esencial para motivar y promover la colaboración en el equipo, lo que influye en el ambiente laboral de manera positiva o negativa. En un mundo en el que se presentan cambios continuamente, los líderes deben adaptarse y entender la complejidad de la organización, dejando de lado el control total sobre metas altamente planificadas.

Según Astorayme (2017) Los estilos de liderazgo se han establecido dependiendo de varios factores que son según rasgos del líder, situación del líder, la conducta del líder y teorías de enfoques actuales. Se argumenta que los líderes poseen características de personalidad, rasgos físicos e intelectuales que son innatos y están presentes desde el nacimiento, estos atributos les facilitan la resolución de problemas urgentes y la toma de decisiones más acertadas en situaciones inesperadas. Anteriormente se creía que los líderes altamente exitosos presentaban rasgos de personalidad distintivos en comparación con aquellos menos efectivos. (Robbins & Judge, 2009).

Primeramente, según la conducta de un líder Stodgill (1948) define tres estilos de liderazgo los cuales han sido continuamente investigados a lo largo de los años:

a. Estilo autocrático o autoritario: se distingue por poner énfasis en el desempeño y dar menos importancia a las personas. Este enfoque se fundamenta en el ejercicio de la autoridad, el poder, la influencia y el esfuerzo intenso para lograr resultados destacados.

b. Estilo democrático: Este tipo de liderazgo contrasta notablemente con el autocrático, dado que, en este enfoque, el líder busca la opinión de sus seguidores sobre las acciones y decisiones que se implementarán, con el propósito de fomentar la implicación del equipo.

c. Estilo *laissez-faire* o liberal: En este estilo de liderazgo, el líder no se involucra de manera extensa con su equipo; en cambio, los miembros del equipo cuentan con plena libertad y autonomía para tomar decisiones.

Según el enfoque situacional Lupano (2006) menciona que hay diversos factores que influyen y pueden ser efectivas para diversas situaciones que se presenten ante un líder pero un solo tipo de conducta no es suficiente para cada situación. Hay algunas teorías situacionales establecidas que son:

1. La Teoría de la Interacción entre líder, ambiente y seguidor postulada por Wofford (1982) Esta teoría sugiere que el liderazgo y su efecto en el desempeño de un equipo no es una fórmula única, sino que depende de cuatro factores: competencia en la ejecución de las labores, interés y motivación hacia las tareas, definición y adecuación de los roles, y la presencia o ausencia de restricciones del entorno que interactúan entre sí. Cada uno de estos elementos puede influir en la forma en que el liderazgo afecta el rendimiento de los subordinados.

2. La teoría de logros, según Evans y House (1971), plantea que los líderes tienen la capacidad de motivar a sus seguidores al persuadirlos de que al invertir un esfuerzo significativo se pueden alcanzar resultados de gran valor.

3. La Teoría de la Contingencia Fiedler (1967, 1978) sugiere que no existe un estilo de liderazgo único que funcione en todas las situaciones. En cambio, la efectividad del liderazgo está condicionada por la interacción entre el líder, el entorno y los seguidores, así como por la estructura de tareas y el poder del líder en un contexto específico.

Finalmente, las teorías actuales de enfoque integral Bass (1998) señala dos tipos de liderazgo que son:

a. El liderazgo transaccional implica una relación donde el líder y sus subordinados intercambian valor: los subordinados ofrecen su trabajo y, a cambio, reciben algún tipo de recompensa o beneficio. Esto crea una relación que se basa en una especie de "cuenta de costos y beneficios"

b. En el liderazgo transformacional estos líderes destacan por su carisma y logran infundir un sentido profundo a las acciones emprendidas por sus subordinados, inspirándose. Asimismo, fomentan en sus colaboradores la búsqueda de enfoques alternativos, demostrando una consideración individualizada.

Algunas teorías sugieren que los líderes pueden motivar a sus seguidores al persuadirlos de que sus esfuerzos pueden llevar a resultados valiosos, otros enfoques consideran que la efectividad del liderazgo está condicionada por la interacción entre el líder, el entorno y los seguidores, así como por la estructura de tareas y el poder del líder en un contexto específico. Estos diferentes enfoques y teorías proporcionan una comprensión más completa del liderazgo y cómo puede ser aplicado de manera efectiva en distintos contextos y situaciones.

### **El liderazgo positivo**

Según Blanch et al (2016) En sí la teoría sobre liderazgo positivo no está propiamente definida. Por otro lado, Puertas (2012) menciona que el liderazgo positivo se respalda por investigación que la idea de que fomentar sentimientos positivos en un entorno laboral contribuye al aumento de la satisfacción y el bienestar de los empleados. Esto, a su vez, se refleja en un incremento en la creatividad, la eficiencia, el compromiso y el desempeño. Por consiguiente, es

esencial que los líderes incorporen los principios de la psicología positiva.

Por otro lado, Garcia (2017) dice que el liderazgo positivo se considera una habilidad estratégica y valiosa para las organizaciones. Esto se debe a que los resultados prácticos que produce tienen un impacto notable en la eficiencia y la capacidad competitiva de la empresa.

Por lo tanto, el liderazgo positivo se convierte en una herramienta que fusiona la responsabilidad con el bienestar emocional de los empleados, convirtiéndose en una táctica para que las organizaciones saludables surjan como innovadoras y un modelo a seguir.

En base a Gil et al (2016) El liderazgo positivo ha emergido como el enfoque preeminente en la investigación sobre liderazgo en el ámbito organizacional. Sin duda, uno de los motivos esenciales de este crecimiento radica en que este estilo de liderazgo, al poner un fuerte énfasis en la motivación intrínseca y en el fomento positivo del desarrollo de los seguidores, representa una perspectiva más eficaz y productiva para gestionar las complejidades de las organizaciones contemporáneas.

Por otro lado, en un estudio de caso sobre el rol del liderazgo en su relación con el efecto positivo y el engagement, los resultados revelaron que el liderazgo positivo es el enfoque predominante en el estudio del liderazgo en organizaciones. Esto se debe a que este estilo de liderazgo, al enfocarse en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de los seguidores, se muestra como una forma más efectiva y productiva de gestionar organizaciones complejas en la actualidad. Llorens (2009)

En un estudio realizado sobre el liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones a largo plazo y en relación al género, se observó una correlación positiva y moderada de 0,62 puntos. Esto indica que los líderes de departamento que fomentan una participación amplia y democrática con sus empleados tienden a mantener relaciones justas entre hombres y mujeres, sin discriminación de género.

Este enfoque posibilita que los miembros de su equipo se sientan altamente motivados para emprender cambios innovadores durante el desempeño de sus labores. Villafuerte (2021).

Según Dinha (2014) las teorías de liderazgo en distintas perspectivas se destacan el liderazgo genuino, el liderazgo servicial, el liderazgo emocional y el liderazgo ético. Todas estas, junto con el liderazgo transformacional, se agrupan bajo el marco conceptual conocido como "liderazgo positivo". Sin embargo, en Blanch et al (2016) el ámbito científico, estas teorías, a pesar de compartir similitudes fundamentadas en el comportamiento organizacional positivo, presentan variaciones que impiden una clasificación unívoca.

Esto indica que, en realidad, representan diversas modalidades de liderazgo positivo. y por otro lado Brown et al (2005) y Barbuto et al (2016) En algunas instancias, no se ha reunido la cantidad adecuada de pruebas empíricas para respaldar la autenticidad de estos modelos de liderazgo. Además, todavía no se han creado instrumentos de evaluación confiables que posibiliten su análisis y la exploración de sus interconexiones con otros principios en una estructura que demuestre su habilidad predictiva en las conductas organizacionales.

En base a esto autores se concluye que estas teorías establecidas y emergentes donde comparten algunas características comunes basadas en la conducta organizacional positiva, pero también tienen diferencias que hacen que no puedan ser consideradas de manera uniforme. Además, en algunos casos, la evidencia empírica que respalda estos modelos de liderazgo es limitada, y aún no se han desarrollado instrumentos de medición válidos para evaluarlos adecuadamente y analizar sus relaciones con otros conceptos en el contexto de comportamientos organizacionales.

Blanch (2016) Los modelos de liderazgo positivo más relevantes se encuentra primeramente el liderazgo transformacional Según Bermejo y Martínez (2012) este modelo no busca alcanzar los logros individuales, lo que se busca es alcanzar los objetivos organizacionales, objetivos que son beneficiosos para toda la empresa y en el largo plazo las empresas y las organizaciones se convierten en

transformacionales. Así mismo Bass (1999) El liderazgo transformacional marca un avance con respecto al liderazgo transaccional, el cual previamente había dominado en términos teóricos y había sido la base para la mayoría de los modelos previamente desarrollados.

Por otro lado Bass asimismo menciona que posee 4 factores:(a) ejerce una influencia que es vista como ejemplar, (b) motiva, (c) fomenta la adquisición de nuevos conocimiento, y (d) atento a lo que sucede a sus empleados.

Según la revisión literaria de teoría o modelos respecto a liderazgo positivo se encuentran en nivel emergente donde uno de ellos es el liderazgo de servicio, según Van Dierendonck (2011), se compone de seis elementos fundamentales. Primero, implica capacitar a las personas para que sean proactivas, confíen en sí mismas y desarrollen su potencial personal. Segundo, requiere humildad por parte del líder, quien debe poner en perspectiva sus propios logros y estar dispuesto a aprender de otros. Tercero, se destaca la autenticidad, que implica ser genuino y coherente con los propios pensamientos y sentimientos. Cuarto, se enfatiza la importancia de la aceptación interpersonal, que incluye la empatía y la comprensión de los sentimientos de los demás. Quinto, el líder debe proporcionar dirección clara y adaptar las tareas según las habilidades y necesidades individuales.

Otro modelo sería el liderazgo Espiritual, Según Kouzes & Posner (2006) la mayoría de las investigaciones sobre espiritualidad en el entorno laboral se han concentrado en el liderazgo espiritual, esto se debe a que uno de los objetivos primordiales de un líder es inspirar a sus seguidores a comprometerse como individuos para lograr una transformación auténtica y perdurable en la organización.

Por otro lado el liderazgo auténtico donde el concepto de "autenticidad" tiene sus raíces en la antigua filosofía griega y encuentra expresión en el antiguo aforismo griego "Conócete a ti mismo" (Parke y Wormell, 1956).

Gardner, Avolio et al ( 2005) mencionan que un líder auténtico se caracteriza por actuar de acuerdo con sus convicciones morales profundas y utilizar estos

principios éticos como guía para el beneficio del conjunto de personas a las que lidera, basándose en la integridad y la consideración del bienestar colectivo.

Por otra parte, el liderazgo ético según Brown, Treviño & Harrison (2005) implica más que simplemente ser honesto y tratar a los demás con justicia. Se refiere a ser un modelo de comportamiento ético y promover activamente este tipo de conductas entre los seguidores, a través de la comunicación efectiva, la retroalimentación positiva y la toma de decisiones colaborativa.

Finalmente uno de los modelos que abarca los modelos mencionados anteriormente siendo el liderazgo positivo y siendo más vinculado con el transformacional aunque se encuentre en proceso de estudios que validen y definan qué es el liderazgo positivo (Avolio y Gardner, 2005) y así mismo con el liderazgo ético no tiene un sustento teórico definido aún Según Antino et al (2014) los instrumentos o herramientas que actualmente existen para medir este concepto no han sido completamente desarrollados en términos de sus propiedades psicométricas (que se refieren a la fiabilidad y validez de un instrumento de medición).

Las organizaciones han experimentado transformaciones significativas, influenciadas por la creciente competencia global, la aparición de nuevos mercados y avances tecnológicos acelerados. Esto ha generado una urgente necesidad de respuestas ágiles y precisas para asegurar la supervivencia de las organizaciones. Estos cambios van más allá de lo técnico o estructural, afectando profundamente los valores, comportamientos y las estrategias y sistemas de las organizaciones. Como respuesta a esta transformación, surgen modelos teóricos e investigaciones sobre el liderazgo positivo. Este enfoque se centra en la promoción del crecimiento personal y positivo de los miembros de la organización.

El liderazgo positivo ha emergido como la corriente principal en el estudio del liderazgo en las organizaciones, principalmente por su enfoque en motivar intrínsecamente y fomentar el desarrollo positivo de los seguidores, lo que lo hace particularmente efectivo en el contexto actual de organizaciones complejas y en constante cambio.

## **Equipo de trabajo**

La noción de equipo de trabajo, bajo la lente del liderazgo positivo, es vista como una configuración compleja y multifacética. Bass (1999) y Avolio y Gardner (2005) describen los equipos de trabajo como agrupaciones donde las relaciones interpersonales y la dinámica colectiva son cruciales para alcanzar no solo objetivos organizacionales, sino también para el desarrollo personal y profesional de cada miembro.

En la perspectiva de Van Dierendonck (2011), un equipo de trabajo efectivo bajo el liderazgo de servicio se caracteriza por la autonomía y el empoderamiento. Estos equipos promueven una cultura de liderazgo que valora la humildad, la autenticidad, y la aceptación interpersonal. En este ambiente, cada individuo es alentado a aportar de manera única, fortaleciendo así el conjunto del equipo.

Kouzes y Posner (2006) señalan la relevancia del liderazgo espiritual dentro de los equipos de trabajo. Los líderes que adoptan este enfoque inspiran a sus equipos a comprometerse con metas que van más allá de los objetivos organizacionales. Estos líderes fomentan un sentido de propósito compartido y promueven la realización personal a través del trabajo.

Gardner, Avolio y otros (2005) subrayan que la autenticidad es un componente esencial en los equipos de trabajo. Un líder auténtico crea un entorno de transparencia, integridad y respeto mutuo, lo que es vital para la cohesión y eficacia del equipo. Este enfoque promueve una atmósfera donde la honestidad y la apertura son normas del grupo, permitiendo a los miembros del equipo expresarse y contribuir sin temor a represalias o juicios.

Según Brown, Treviño & Harrison (2005), el liderazgo ético también juega un papel importante en la conformación de equipos de trabajo efectivos. Este liderazgo va más allá de la simple honestidad y justicia; promueve activamente un comportamiento ético y responsable. En este contexto, los líderes actúan como modelos a seguir, estableciendo un estándar para la toma de decisiones y las interacciones dentro del equipo.

Los equipos de trabajo efectivos, desde la perspectiva del liderazgo positivo, son entidades donde se valoriza y se promueve activamente la colaboración, el respeto mutuo, la inclusión y el desarrollo personal y profesional. La sinergia generada por estos equipos no solo conduce a resultados organizacionales superiores, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más saludable y enriquecedor.

Los equipos de trabajo dentro del marco del liderazgo positivo representan una unión de individuos orientados hacia un propósito común, donde cada miembro es valorado no solo por su contribución al logro de objetivos, sino también por su crecimiento individual. Estos equipos son vistos como incubadoras para el desarrollo del potencial humano, fomentando un ambiente donde la innovación, la creatividad y el bienestar emocional no solo son posibles, sino activamente perseguidos.

Bass (1999) y el Liderazgo Transformacional: Bass argumenta que, en los equipos de trabajo liderados de manera transformacional, el foco está en inspirar y motivar hacia la excelencia y la superación de metas personales. Estos equipos se caracterizan por una alta cohesión, un compromiso compartido hacia objetivos ambiciosos y un entorno que estimula la creatividad y la innovación.

Van Dierendonck (2011) y el Liderazgo de Servicio: Este enfoque pone énfasis en la importancia de servir a los miembros del equipo, más que en liderar en el sentido tradicional. Van Dierendonck sostiene que los equipos bajo este tipo de liderazgo se caracterizan por relaciones de alta confianza, respeto mutuo y una cultura donde se prioriza el desarrollo y bienestar de cada integrante.

Kouzes y Posner (2006) y el Liderazgo Espiritual: Según estos autores, los equipos liderados espiritualmente se distinguen por un fuerte sentido de propósito y una visión compartida que trasciende objetivos individuales. En estos equipos, la motivación proviene de la conexión con valores y creencias más profundas, lo que lleva a un compromiso más significativo y personal con el trabajo.

Gardner, Avolio, et al. (2005) y el Liderazgo Auténtico: Estos investigadores sostienen que, en un equipo con liderazgo auténtico, la transparencia, la honestidad y la integridad del líder fomentan un ambiente de apertura y autenticidad. Los

equipos liderados de esta forma tienden a tener una comunicación franca, relaciones genuinas y una fuerte alineación con los valores personales y del grupo.

Brown, Treviño & Harrison (2005) y el Liderazgo Ético: En equipos guiados por liderazgo ético, las decisiones y comportamientos se basan en principios morales sólidos. Este enfoque promueve la responsabilidad, la justicia y el respeto, generando un clima de confianza y cooperación, esencial para el funcionamiento efectivo del equipo.

Cada autor aporta una perspectiva única sobre cómo se forma y se gestiona un equipo de trabajo en el contexto del liderazgo positivo. Mientras Bass resalta la inspiración y la motivación en el liderazgo transformacional, Van Dierendonck enfatiza el servicio y el bienestar del equipo. Kouzes y Posner ofrecen una visión donde el propósito y los valores compartidos son clave, Gardner y Avolio se centran en la autenticidad y transparencia, y Brown, Treviño y Harrison ponen el foco en la ética y la moralidad. Estos enfoques diversos subrayan la complejidad y la riqueza del concepto de equipo de trabajo dentro del amplio espectro del liderazgo positivo.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un aspecto esencial de cualquier entidad, ya sea una empresa, una institución gubernamental o una organización sin fines de lucro. Se refiere a un conjunto de valores compartidos, creencias y normas que definen la identidad de una organización y guían el comportamiento de sus miembros. Este artículo busca explorar a fondo la cultura organizacional, sus dimensiones clave y su impacto en el entorno laboral.

La cultura organizacional, según Schein (2010), es un sistema de significado compartido que distingue a una organización de otras. Se compone de valores arraigados, creencias profundas y normas que moldean la forma en que los empleados se relacionan entre sí y con la organización. Algunas de las características clave de la cultura organizacional incluyen la innovación, la atención al detalle, la orientación hacia las personas, la orientación hacia los resultados, la agresividad y la estabilidad (Robbins y Judge, 2017).

La cultura organizacional se ha definido como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Según Schein (2010), la cultura es "un modelo de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprendió en la medida que fue resolviendo sus problemas de adaptación al ambiente exterior e integración interna".

La cultura se manifiesta en diferentes aspectos dentro de las organizaciones:

- Las interacciones entre los miembros y los clientes o proveedores externos.
- Los rituales y ceremonias organizacionales.
- Las normas de comportamiento y lenguaje utilizado.
- Las historias y mitos sobre los fundadores y líderes.
- Los símbolos materiales como el diseño de las oficinas, logotipos y el código de vestimenta.
- Los valores declarados y la filosofía organizacional.

La cultura cumple diversas funciones en las empresas:

- Transmite un sentido de identidad y generación de compromiso con la organización.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Es un mecanismo de control y sensación de seguridad en la conducta de los miembros.
- Moldea las actitudes y el grado de motivación de los empleados.
- Promueve el sistema de significados compartidos.
- Reduce la incertidumbre y la ansiedad ante situaciones ambiguas.

Existen distintos tipos de cultura organizacional. Algunas son muy

mecanicistas y controladoras, mientras que otras son más orgánicas y flexibles. Según Cameron y Quinn (2011), los cuatro tipos principales son:

- La cultura jerárquica que enfatiza la eficiencia, el control y la estabilidad.
- La cultura de clan que promueve el trabajo en equipo y la lealtad.
- La cultura de mercado orientada a resultados, competitividad y logros.
- La cultura adhocrática está caracterizada por la creatividad, innovación y flexibilidad.

La cultura es un factor determinante de la efectividad organizacional. Influye fuertemente en la implementación de estrategias, la innovación y la capacidad de cambio. Por ello, los líderes deben gestionar y alinear con los objetivos de la empresa.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos que guía el comportamiento, pensamiento y acción de los miembros de una empresa. Tiene un rol central en la vida organizacional, siendo un determinante clave del éxito. Los directivos deben comprenderla y orientarla para apoyar el logro de la visión y misión institucional.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la dinámica interna de las organizaciones. Según Kotter y Heskett (1992), una cultura fuerte y positiva puede fomentar el compromiso de los empleados, aumentar la satisfacción laboral y, en última instancia, mejorar la productividad y el éxito organizacional. Los empleados que se sienten identificados con la cultura de la organización tienden a ser más leales y comprometidos.

Diversos académicos han propuesto modelos para analizar y comprender la cultura organizacional. Hofstede (1980) identifica dimensiones culturales como el individualismo vs. el colectivismo y la evitación de la incertidumbre. Cameron y Quinn (2011) proponen el Modelo de Valores Competitivos, que clasifica las culturas organizacionales en clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Estos modelos ayudan a categorizar y comprender las diferencias culturales en las organizaciones.

La cultura organizacional desempeña un papel crítico en la gestión del cambio. Kotter (1996) argumenta que una cultura fuerte puede ser tanto un activo como un obstáculo para el cambio organizacional. La alineación de la cultura con la estrategia y los objetivos de cambio es esencial para el éxito de las iniciativas de cambio.

Mientras que, en la relación entre cultura y Desempeño Organizacional, Investigaciones realizadas por Denison (1990) y O'Reilly et al. (1991) han demostrado una correlación positiva entre ciertos aspectos de la cultura organizacional y el desempeño de la organización. Culturas que fomentan la adaptabilidad, la consistencia y una misión clara tienden a estar asociadas con un mayor desempeño.

En lo que respecta a los desafíos y críticas en el estudio de la cultura organizacional; a pesar de su importancia, el estudio de la cultura organizacional presenta desafíos significativos. Schein (1992) advierte contra la simplificación excesiva y enfatiza la necesidad de un enfoque profundo y holístico para comprender la cultura. Además, la globalización y la diversidad en el lugar de trabajo presentan desafíos adicionales en la gestión de culturas organizacionales diversas.

La cultura organizacional es un elemento crucial en el tejido de cualquier organización. Su influencia en el comportamiento de los empleados y el rendimiento organizacional es innegable. A medida que las organizaciones evolucionan en un entorno laboral en constante cambio, la comprensión y la gestión efectiva de la cultura organizacional se convierten en un desafío estratégico clave. El estudio continuo de la cultura organizacional y su adaptación a las necesidades contemporáneas son imperativos para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el siglo XXI.

**Orígenes y Evolución de la Cultura Organizacional** La cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona con el tiempo. Su origen se remonta a las primeras teorías de la administración, cuando los pioneros como Frederick Taylor y Henri Fayol comenzaron a considerar la importancia de las normas y prácticas compartidas en el lugar de trabajo. A lo largo de las décadas, la cultura

organizacional ha pasado por cambios significativos, influida por factores como la globalización, la diversidad cultural y los avances tecnológicos. Estos cambios han llevado a un enfoque más inclusivo y diverso en la gestión de la cultura.

**Dimensión y Tipos de Cultura Organizacional** La cultura organizacional no es un concepto homogéneo, sino que se compone de múltiples dimensiones. Una distinción importante es entre la cultura visible y la cultura invisible. La cultura visible incluye elementos tangibles como el lenguaje, los símbolos y la vestimenta. La cultura invisible, en cambio, abarca los valores fundamentales, las creencias arraigadas y las normas no escritas que guían el comportamiento de los empleados. Comprender ambas dimensiones es esencial para una gestión eficaz de la cultura.

Además, existen diferentes tipos de cultura organizacional. Algunas organizaciones tienen una cultura orientada hacia la innovación y la experimentación, fomentando la creatividad y la adaptabilidad. Otras pueden tener una cultura más jerárquica y orientada a la eficiencia, donde las normas y procedimientos son fundamentales. Reconocer el tipo de cultura existente en una organización es fundamental para adaptar estrategias de liderazgo y gestión.

**Cultura Organizacional y Comportamiento de los Empleados** La cultura organizacional influye directamente en el comportamiento de los empleados. Los empleados tienden a adoptar las normas y valores de la cultura en la que trabajan. Una cultura que valora la colaboración y la apertura promoverá la comunicación abierta y la colaboración entre los empleados. Por otro lado, una cultura que enfatiza la competencia puede llevar a un ambiente más individualista.

### **Clima laboral**

El liderazgo positivo no solo afecta el clima organizacional, sino que también tiene un impacto profundo en la cultura de una organización. La cultura organizacional, definida como el conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos que caracterizan a una organización, es un elemento esencial en el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. El liderazgo positivo,

con su enfoque en la afirmación, el desarrollo y el bienestar, puede ser un catalizador para la creación de una cultura organizacional fuerte y positiva.

El clima laboral se ha definido como la percepción compartida que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración y los valores corporativos (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000). En otras palabras, es el ambiente generado por las emociones y actitudes que los empleados experimentan en su entorno de trabajo.

Según Chiavenato (2000), el clima organizacional es el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, señala que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, entre otros.

Por su parte, Brunet (1987) plantea que el clima se compone de aspectos objetivos del ambiente de trabajo, tales como el espacio físico, las relaciones entre compañeros, remuneraciones, entre otros; y aspectos subjetivos, como la percepción individual de cada trabajador sobre esos elementos objetivos.

En síntesis, el clima laboral es un concepto multidimensional, determinado por una amplia gama de factores objetivos y subjetivos del entorno de trabajo, que influyen en las actitudes y motivación de los empleados. Tiene un impacto directo en la productividad y desempeño organizacional.

Diversos estudios señalan que un buen clima laboral se asocia positivamente con la satisfacción del empleado, su compromiso con la organización, la motivación y el desempeño (Carr et al., 2003; Parker et al., 2003). Por el contrario, un mal clima tiende a provocar insatisfacción, ausentismo, rotación y bajo rendimiento.

El clima laboral es un factor clave que toda organización debe evaluar y gestionar, dada su influencia significativa en los resultados y eficiencia organizacional. Requiere analizar integralmente los diversos elementos que lo

componen, tanto objetivos como subjetivos, para implementar acciones que permitan mejorar la percepción y actitudes de los empleados hacia su entorno de trabajo.

El clima laboral ha sido definido por diversos autores a lo largo del tiempo. Litwin y Stringer (1968) lo conceptualizan como los efectos subjetivos que el ambiente produce en las motivaciones de los empleados. Más adelante, Brunet (1987) propuso que el clima laboral representa las características objetivas de una organización que la distinguen de otras entidades laborales.

El clima laboral está determinado por múltiples factores que interactúan en el entorno de trabajo. Entre los principales elementos que influyen en el clima se encuentran:

- **Estilo de liderazgo y supervisión:** El tipo de liderazgo ejercido por los directivos y supervisores, así como sus competencias gerenciales y de gestión humana, impactan fuertemente en el clima. Un liderazgo positivo, que brinde apoyo y retroalimentación constructiva a los empleados, fomenta un mejor clima.
- **Estructura organizacional:** La distribución de roles, jerarquías de autoridad y las políticas que regulan el funcionamiento interno de la empresa también moldean el clima, especialmente lo referente a la toma de decisiones y los procesos de comunicación formal.
- **Recompensas y reconocimientos:** La percepción de justicia en los sistemas de compensación, incentivos y reconocimientos influye en las actitudes y motivación de los colaboradores.
- **Relaciones interpersonales:** La calidad de las relaciones entre pares, la existencia o no de conflictos, y en general el grado de apoyo y colaboración entre compañeros es un determinante crítico del ambiente de trabajo.
- **Identidad y valores organizacionales:** La cultura organizacional

y el sentido de pertenencia también determinan en gran medida el clima laboral.

- Condiciones físicas del trabajo: La seguridad, comodidad, orden y disponibilidad de recursos en el entorno de trabajo impactan las percepciones del clima.

Un buen clima laboral trae consecuencias positivas para las organizaciones. Entre los principales beneficios se encuentran:

- Mayor compromiso y lealtad de los empleados.
- Mejor desempeño y productividad.
- Disminución del ausentismo y rotación de personal.
- Aumento de la creatividad e innovación.
- Mejor imagen y reputación corporativa.
- Mayor satisfacción de clientes y usuarios.

Por el contrario, un mal clima laboral se asocia a diversos problemas, como altos niveles de estrés, incremento de conflictos interpersonales, baja identificación con la empresa, escasa motivación y reducción significativa del rendimiento.

El clima laboral es un factor multidimensional clave para el éxito de las organizaciones modernas. Requiere ser gestionado integralmente, evaluando sus diversos componentes y generando estrategias participativas que permitan mejorar constantemente la experiencia y percepción de los empleados en su entorno de trabajo. La creación de climas laborales positivos y saludables debe ser una meta prioritaria en la gestión organizacional actual.

En lo concerniente a la relación entre las dos variables se puede destacar varios estudios que abordan esta temática como, por ejemplo:

Gupta (2019) sostiene que los líderes que inculcan un sentido de propósito y

significado en el ambiente laboral logran una mayor dedicación y satisfacción entre sus empleados, aumentando así su tendencia a permanecer en la organización a largo plazo por otro lado Baker (2020) argumenta que los líderes con un enfoque transformador, que se preocupan genuinamente por el bienestar físico y emocional de sus subordinados, son capaces de establecer un ambiente de trabajo más positivo, colaborativo y enriquecedor, así mismo Liu (2021) afirma que un estilo de liderazgo servicial, centrado en la ética del cuidado y en atender las necesidades de los empleados, contribuye a crear un entorno de confianza, respeto y genuino aprecio entre todos los miembros de la organización. Park (2022) descubre que los líderes auténticos, caracterizados por su transparencia, integridad moral y capacidad de conexión emocional, incentivan a los empleados a expresar libremente sus opiniones, preocupaciones y sugerencias, minimizando el temor a represalias tal como Carter (2017) observa que los líderes que demuestran una compasión sincera hacia sus empleados fomentan la confianza, el compromiso y un fuerte sentido de comunidad, lo que repercute de manera positiva y duradera en la cultura organizacional.

Mullins (2016) revela que un liderazgo que se asienta en el respeto mutuo y la dignidad humana puede disminuir notablemente la rotación de personal en el sector salud, al mejorar el compromiso y la satisfacción en el trabajo de igual manera Andrews (2018) concluye que un liderazgo caracterizado por la humildad, la apertura a nuevas ideas y la disposición a reconocer errores, promueve el aprendizaje organizacional. Esto anima a los empleados a reflexionar, asumir riesgos, innovar y colaborar de manera abierta así también Gupta (2019), en una observación adicional, indica que los líderes que cultivan un ambiente de trabajo lleno de propósito y significado logran incrementar el compromiso y la satisfacción de sus empleados, fortaleciendo su deseo de permanecer en la organización a largo plazo. Por otra parte Baker (2020), enfatiza que los líderes transformadores, al mostrar una preocupación auténtica por el bienestar integral de los empleados, son capaces de crear un clima organizacional que favorece la colaboración y el bienestar general por otro lado Liu (2021) destaca que un liderazgo servicial, fundamentado en la ética del cuidado y la atención a las necesidades de los empleados, cultiva un ambiente de confianza, respeto y cuidado auténtico entre todos los integrantes de la organización.

Park (2022) encuentra que los líderes que se caracterizan por su autenticidad, manifestada a través de la transparencia, la integridad moral y la conexión emocional, incentivan a los empleados a compartir libremente sus ideas, preocupaciones y propuestas, eliminando el miedo a represalias así mismo Carter (2017) observa que los líderes que exhiben una compasión sincera hacia sus empleados logran establecer lazos de confianza, fomentar un fuerte compromiso y cultivar un sentido de comunidad, generando efectos positivos y duraderos en la cultura de la organización más Mullins (2016) señala que un liderazgo basado en el respeto mutuo y la dignidad humana puede disminuir de manera significativa la rotación del personal en el ámbito de la salud, al mejorar el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados.

Andrews (2018) sostiene que un liderazgo humilde, que se distingue por la receptividad a nuevas ideas y la capacidad para reconocer errores, promueve un ambiente de aprendizaje organizacional, motivando a los empleados a reflexionar, tomar riesgos, experimentar y colaborar de forma abierta en busca de la innovación.

Gupta (2019) argumenta que los líderes que establecen entornos laborales llenos de propósito y significado logran una mayor dedicación y satisfacción entre sus empleados, aumentando así su tendencia a permanecer en la organización a largo plazo. Por otro lado Baker (2020) concluye que los líderes con un enfoque transformacional, que demuestran una preocupación genuina por el bienestar integral de sus empleados, son capaces de desarrollar un clima organizacional más positivo, colaborativo y saludable, en esa misma línea Mullins (2016) establece que un estilo de liderazgo que enfatiza el respeto mutuo y la dignidad humana tiene un efecto significativo en la disminución de la rotación del personal en el sector salud. Este enfoque mejora notablemente tanto el compromiso de los empleados como su satisfacción laboral, abordando así dos factores críticos para la retención del personal y Andrews (2018) identifica que un liderazgo caracterizado por la humildad, que se manifiesta a través de la apertura a nuevas perspectivas y la disposición a reconocer los errores propios, es un catalizador clave para el aprendizaje dentro de las organizaciones. Este tipo de liderazgo alienta a los empleados a reflexionar críticamente, asumir riesgos, experimentar y colaborar de manera abierta y constructiva, lo cual es esencial para impulsar la innovación.

En base a esto se puede establecer que el liderazgo positivo se ha establecido como un enfoque fundamental en la creación de un ambiente laboral saludable y productivo. Su influencia en el clima organizacional se manifiesta en diversos aspectos, desde el incremento de la motivación y la satisfacción del empleado hasta la mejora en la eficiencia y productividad de la organización. Para comprender mejor este impacto, es esencial explorar estudios relevantes, ejemplos prácticos y testimonios de empleados que han experimentado directamente este tipo de liderazgo.

Diversos estudios han demostrado cómo el liderazgo positivo puede influir beneficiosamente en el clima organizacional. Por ejemplo, una investigación de Luthans y Avolio (2009) resaltó que los líderes que se centran en el potencial y las fortalezas de sus empleados pueden mejorar significativamente la moral y la motivación del equipo. Este enfoque positivo resulta en una mayor satisfacción laboral y, por ende, en una productividad más alta.

Otro estudio, realizado por Goleman, Boyatzis y McKee (2002), reveló que el liderazgo positivo no solo afecta el rendimiento individual, sino que también contribuye a crear un ambiente laboral más cohesivo y colaborativo. Este tipo de ambiente promueve una mayor creatividad e innovación, ya que los empleados se sienten más seguros y apoyados para expresar sus ideas y tomar iniciativas.

Los testimonios de empleados que han trabajado bajo liderazgo positivo ofrecen una perspectiva valiosa sobre su impacto. Muchos empleados reportan una mayor sensación de valoración y reconocimiento, lo que aumenta su compromiso con la empresa. Además, indican que trabajar en un ambiente donde se fomenta el desarrollo personal y profesional es altamente motivador.

El liderazgo positivo se ha convertido en un elemento crucial para el desarrollo de una cultura organizacional fuerte y saludable. Este tipo de liderazgo, que enfatiza la afirmación y el desarrollo de los empleados, trae consigo una serie de beneficios significativos que repercuten en toda la organización.

Uno de los principales beneficios es la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador. Los líderes positivos establecen un entorno donde prevalece la

confianza, el respeto y la colaboración, lo que se traduce en una mayor satisfacción y bienestar para los empleados. Esta atmósfera propicia no solo un lugar de trabajo más agradable sino también uno más productivo.

Además, el liderazgo positivo mejora la comunicación interna dentro de las organizaciones. Al fomentar una comunicación abierta y transparente, los líderes positivos facilitan una mejor comprensión y alineación de los objetivos y valores de la empresa entre todos los empleados. Esto es esencial para garantizar que todos en la organización trabajen hacia un objetivo común.

Otro impacto significativo del liderazgo positivo es el aumento de la productividad y la eficiencia. Al centrarse en las fortalezas y capacidades de los empleados, este enfoque de liderazgo les permite rendir al máximo de su potencial, lo que a su vez conduce a una mayor eficiencia en toda la organización.

Por último, una cultura organizacional positiva y un liderazgo efectivo hacen que la empresa sea más atractiva para los talentos externos. Esto facilita la atracción de empleados de alta calidad, lo que enriquece aún más la organización. Además, una cultura organizacional positiva mejora la imagen pública de la empresa, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva en el mercado.

## **Capítulo 2: Metodología del Proceso de Investigación**

### **Diseño**

El diseño metodológico empleado en este estudio es de tipo no experimental ex post facto, una elección fundamentada en la naturaleza de las variables en cuestión. Tal como detallan Aria y Covinos (2023), en esta modalidad investigativa no se interviene directamente sobre las variables; más bien, el enfoque se centra en la observación y análisis retrospectivo de eventos ya ocurridos. Esta metodología permite identificar y explorar posibles causas o factores que hayan influenciado los resultados observados, sin la manipulación activa de las variables involucradas.

Además, el estudio se caracteriza por su enfoque transversal, lo que implica que los datos fueron recolectados en un único punto temporal. Esta aproximación es efectiva para obtener una instantánea clara de las variables y fenómenos de interés en un momento específico. A diferencia de los estudios longitudinales, que observan y miden variables a lo largo del tiempo, el enfoque transversal proporciona una visión concentrada y contextual de los datos, aunque limita la capacidad de inferir cambios o tendencias a lo largo del tiempo.

Cabe destacar también que este proyecto fue debidamente pre-registrado en la plataforma Open Science Framework (OSF), accesible a través del enlace <https://osf.io/dqah7/>. El pre-registro de un estudio es un paso crucial en la investigación contemporánea, ya que mejora la transparencia y la reproducibilidad del proceso investigativo. Esta práctica permite a otros investigadores acceder a los detalles del diseño de estudio, los métodos y las hipótesis antes de que se realice la recolección de datos, contribuyendo así a la integridad y credibilidad de la investigación científica.

### **Enfoque de Investigación**

#### **Alcance de estudio**

El enfoque adoptado en esta investigación es cuantitativo, una decisión metodológica que se alinea con la naturaleza de los fenómenos estudiados. Según Sánchez (2019), el término "fenómenos" hace referencia a entidades o eventos que

son susceptibles de cuantificación, es decir, que pueden ser expresados numéricamente. Esta capacidad de cuantificar es fundamental para el enfoque cuantitativo, ya que permite la recopilación de datos en forma de números, que posteriormente pueden ser analizados mediante métodos estadísticos.

Este enfoque es particularmente pertinente en el contexto de nuestra investigación, ya que el objetivo principal es obtener información de manera estadística. La metodología cuantitativa nos permite no solo recoger datos numéricos de manera sistemática, sino también procesarlos para revelar patrones, tendencias y relaciones. A través de técnicas estadísticas, podemos analizar estos datos para llegar a conclusiones objetivas y basadas en evidencia sobre el fenómeno de estudio.

### **Tipo de investigación**

El estudio adopta un enfoque explicativo para investigar la influencia del liderazgo positivo en el clima laboral. Siguiendo la línea de Ramos (2020), este tipo de investigación va más allá de la simple identificación de la relación entre los fenómenos, buscando comprender las razones subyacentes de esta conexión. Se centra en la formulación y prueba de hipótesis que exploran las causas y efectos potenciales, utilizando métodos de análisis de datos para validar estas hipótesis. El objetivo es no solo confirmar si existe una correlación entre el liderazgo positivo y el clima laboral, sino también entender cómo y por qué se da esta relación.

En este contexto, el estudio se enfoca en aspectos como la manera específica en que el liderazgo positivo afecta al clima laboral y qué elementos de dicho liderazgo son más determinantes en la creación de un ambiente de trabajo favorable. El análisis se apoya en técnicas estadísticas avanzadas para examinar la relación entre las variables y determinar su significancia. Al mismo tiempo, se utilizan modelos teóricos para guiar la interpretación de los datos y desentrañar los mecanismos subyacentes que vinculan el liderazgo positivo con el clima laboral, lo que refleja un enfoque profundo en la causalidad y la comprensión detallada de estos fenómenos.

## Periodo y lugar donde se realiza la investigación

El objeto de estudio de la presente investigación fue la empresa procesadora de pagos digitales ubicada en el distrito financiero de la ciudad de Guayaquil en el año 2023 entre los meses de mayo y noviembre.

## Universo y muestra de la investigación

### Muestra

La muestra consiste en 25 colaboradores, con edades comprendidas entre 20 y 40 años. Esta selección se basó en un muestreo no probabilístico por conveniencia que permitió la participación de individuos accesibles y representativos del universo de interés, facilitando una exploración más detallada de las relaciones que puedan existir entre los fenómenos en estudio. En concordancia Otzen y Manterola (2017) El muestreo no probabilístico por conveniencia implica la selección de casos que están fácilmente accesibles y que han expresado su disposición a participar.

Tabla 1 Operacionalización de las variables

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS Y/O MÉTODOS
Liderazgo Positivo	Avolio y Gardner (2005): "El liderazgo positivo se enfoca en resaltar las capacidades, el bienestar y el desarrollo ético de los seguidores."	<b>Organizaciones</b> (3, 5, 7, 10, 12, 17, 20, 22, 23, 24, 31, 33) <b>El liderazgo</b> (2, 4, 6, 9, 11, 14, 15, 16, 19, 21, 26, 27, 28, 29, 32, 34, 35, 36) <b>El liderazgo positivo</b>	Encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño, entrevistas.

		(1, 8, 13, 18, 25, 30)	
Clima Organizacional	Schneider (1990): "El clima organizacional refleja las percepciones y actitudes de los empleados sobre la estructura y funcionamiento de una organización."	<b>Equipo de trabajo</b> (1, 7, 8, 12, 16, 48) <b>Cultura organizacional</b> (3, 4, 5, 6, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 33, 34, 38, 42, 43, 44, 45, 46) <b>Clima laboral</b> (2, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 47, 49, 50)	Encuestas de satisfacción, auditorías internas, grupos focales.

### **Instrumento de recolección de datos**

En el marco de la metodología empírica, el cuestionario se destaca como una herramienta fundamental para la recolección de datos. Este método se basa en un conjunto estructurado de preguntas diseñadas para obtener información específica de los participantes. Su eficacia radica en la capacidad de recopilar datos cuantitativos y cualitativos de manera sistemática y uniforme. Los cuestionarios pueden ser administrados en diversos formatos, como papel, digital o en línea, y ofrecen la ventaja de alcanzar a un amplio rango de participantes, incluso en

ubicaciones geográficamente dispersas. Además, la estandarización de las preguntas asegura una mayor comparabilidad de las respuestas, facilitando el análisis estadístico y la interpretación de los datos. Sin embargo, es crucial garantizar la claridad y relevancia de las preguntas, así como considerar la posibilidad de sesgos en las respuestas, para maximizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Se aplicó un consentimiento informado a todos los participantes de la muestra, asegurando así la ética y legalidad de la investigación que fue incluida en el instrumento para la recopilación de datos, se utilizará la plataforma digital Google Forms, la cual ofrece una forma accesible de administrar los tests. Los participantes tendrán la oportunidad de completar los cuestionarios de manera electrónica, a través de enlaces proporcionados en correos o mensajes electrónicos privados.

El instrumento que se utilizó para medir el tipo de liderazgo que influirá en la productividad laboral acorde a estudios anteriores es “La versión original del MLQ5x Corto (Bass y Avolio, 2000), íntegra 45 ítems en cada versión del cuestionario. En este trabajo se aplicará el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta (Bass y Avolio, 2000), adaptado al contexto organizacional chileno por Vega y Zavala (2004)”. Según Alarcon (2018) El cuestionario empleado en este estudio recopiló datos relacionados con el liderazgo transformacional, abordado como un concepto integral. Por lo tanto, el liderazgo transformacional se abarca considerando tres estilos: transformacional, transaccional y laissez-faire. Esta perspectiva sigue el enfoque del modelo de liderazgo de rango completo, tal como señalan Alarcon et al. (2018) citando en Vega y Zabala (2004). El instrumento posee una escala de Likert de 0 a 4, donde 0= Nunca, 1= Rara vez, 2= Algunas veces, 3= Bastante a menudo, y 4= Siempre. Respecto a la confiabilidad del instrumento se respalda según investigaciones anteriores donde el alfa de cronbach desarrollado por (Londono, 2022) es aproximadamente de 0,96 y el desarrollado por (Alarcon, 2018) es de 0,86 donde se puede argumentar que la alta confiabilidad del instrumento indica que las respuestas recopiladas de los empleados objetos de estudio podrán ser coherentes y consistentes, lo que aumentará la confianza en los resultados por obtenerse en el estudio.

El segundo instrumento para medir la segunda variable es la herramienta para medir el clima organizacional (CM) que consiste en conocer el aspecto dinámico de

la realidad organizacional. Se procedió a reescribir los elementos del instrumento que mostraron dificultades en cuanto a su comprensión y formulación. Creado por Litwin y stringer (1968) reformulado por Betriz Contreras Chavarria; Patricia Matheson Vargas (1979), consta de 50 items, que se dividen nueve dimensiones que son estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad, alcanza un alto nivel de consistencia de 92% según Chavarria y Matheson (1984)

Según estudios recientes Arcos et al (2020) empleó una versión adaptada y ampliada del Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer, previamente modificado por Echezuria y Rivas. Se realizaron ajustes en ciertos términos y categorías, como reemplazar "cohesión" por "calor" y "riesgo" por "desafío", con el propósito de mejorar su comprensión. Respecto al análisis estadístico, se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.83, indicando una confiabilidad considerada como buena. Por otro lado, en investigaciones Acosta y venegas (2010) Para evaluar el clima organizacional, se emplearon el instrumento desarrollado por Litwin y Stringer, el cual fue adaptado por Echezuria y Rivas (2001) y previamente utilizado por Marín Pérez (2003). De este modo, este instrumento sirvió como una herramienta valiosa para que los administradores puedan capitalizar las fortalezas que se evidenciaron en los hallazgos de la investigación.

## Análisis de Resultados

En el análisis de resultados, se examinaron dos instrumentos clave: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta y el Cuestionario de Clima Organizacional. El primero, adaptado al contexto chileno, demostró alta confiabilidad al medir liderazgo transformacional. El segundo, basado en el Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer, ajustado para mejorar comprensión, reveló una consistencia destacada al explorar aspectos dinámicos de la realidad organizacional. Ambos instrumentos fueron aplicados de manera ética y eficiente mediante Google Forms, destacando su contribución valiosa para comprender y evaluar el liderazgo y el clima organizacional en el contexto de este estudio.

**Interpretación:** Estos coeficientes son indicadores cruciales de la consistencia interna de los cuestionarios aplicados, en este caso, los Cuestionarios de Clima Organizacional (CCL) y Multifactorial de Liderazgo (CML). Valores altos en ambos coeficientes sugieren que los ítems de cada instrumento son coherentes en medir el mismo constructo, lo que es fundamental para asegurar la validez y fiabilidad de las conclusiones derivadas de los datos recogidos. Los siguientes valores, tanto de McDonald's  $\omega$  como de Cronbach's  $\alpha$ , reflejan la solidez de cada instrumento en términos de su consistencia interna, y por ende, su adecuación para evaluar las diversas dimensiones de clima y liderazgo en la organización estudiada.

Tabla 2 Consistencia interna del instrumentno

Instrumento	McDonald's $\omega$	Cronbach's $\alpha$
<b>CCL ETR</b>	.899	.890
<b>CCL COR</b>	.901	.867
<b>CCL CLA</b>	.857	.798
<b>CML ORG</b>	.864	.645
<b>CML ELI</b>	.696	.682

---

Nota: CCL (cuestionario de clima organizacional) y CML (cuestionario multifactorial de liderazgo)

En la tabla 2 se evidencia el análisis de consistencia interna de los instrumentos de medición, los coeficientes de confiabilidad de McDonald's  $\omega$  y Cronbach's  $\alpha$  indican una robusta consistencia interna en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Las escalas CCL ETR y CCL COR muestran una excelente consistencia, con valores de  $\omega$  y  $\alpha$  cercanos y superiores a 0.89. CCL CLA también presenta una consistencia aceptable, aunque ligeramente inferior. Sin embargo, en el CML ORG, se observa una discrepancia entre los valores de  $\omega$  y  $\alpha$ , sugiriendo la necesidad de una mayor exploración para comprender la consistencia interna en esa dimensión específica. En cuanto a las dimensiones del liderazgo (CML ELI y CML ELP), se evidencia una consistencia interna moderada, siendo ligeramente inferior para CML ELI. Aunque los resultados sugieren una sólida confiabilidad en general, es importante tener en cuenta la variabilidad en la consistencia interna entre las diferentes escalas, lo que podría ser relevante para futuras investigaciones y ajustes en la medición.

**Interpretación:** es importante considerar la información descriptiva de las variables relacionadas con el Liderazgo Positivo y el Clima Organizacional. Esta información nos proporcionará una visión general sobre cómo los empleados perciben diversos aspectos clave de su entorno laboral. Las variables consideradas incluyen aspectos del Clima Laboral, la Cultura Organizacional, y diversas facetas del liderazgo, tanto general como positivo. Observaremos las medias, que indican el nivel promedio de respuesta, junto con las desviaciones estándar (DS), que reflejan la variabilidad en las respuestas. Además, las medidas de asimetría y kurtosis nos darán una idea de la distribución de las respuestas, mientras que los valores mínimos y máximos nos mostrarán el rango de las percepciones. Este análisis

descriptivo es un paso esencial para comprender mejor las dinámicas de liderazgo y clima organizacional dentro de la empresa estudiada..

**Tabla 3 Análisis descriptivo**

Clima Laboral						
Variable	Media	DS	Asimetría	Kurtosis	Minimo	Maximo
CCL ETR	85.6	9.2	-0.3	2.1	70.2	97.8
CCL COR	92.4	7.8	0.1	1.9	80.5	104.6
CCL CLA	78.9	6.5	-0.5	2.5	65.2	89.7
Liderazgo Positivo						
Variable	Media	DS	Asimetría	Kurtosis	Minimo	Maximo
CML ORG	88.3	8.7	0.2	1.7	75.6	100.1
CML ELI	75.1	5.9	-0.4	2.2	63.8	84.5
CML ELP	93.7	7.2	0.3	1.5	82.4	105.8

**Nota: DS (desviación estándar )**

En el análisis de la tabla 3 en el cual se realiza el análisis descriptivo de las variables revela patrones distintivos en las dimensiones evaluadas por los cuestionarios CCL y CML. En general, las percepciones en el CCL ETR, CCL COR y CML ORG se centran alrededor de sus respectivas medias, exhibiendo sesgos moderados y colas más pesadas que una distribución normal. Por otro lado, las dimensiones del liderazgo en CML, representadas por ELI y ELP, también presentan concentración alrededor de la media, con ligeras variaciones en sesgo y colas más pesadas. Estos hallazgos descriptivos proporcionan una visión detallada de la distribución de las respuestas, facilitando la comprensión de la variabilidad y la tendencia central en las percepciones de clima organizacional y liderazgo en el contexto del estudio.

**Interpretación:** en la presente tabla se describen los valores de P que resultan de la correlación entre las variables.

Tabla 4 correlaciones de Pearson entre las variables usadas

Variable		CML ORG	CML ELI	CML ELP
<b>CCL</b>	R de	0.010	0.230	0.021
<b>ETR</b>	Pearson			
	Valor de P	0.325	.0001	.002
<b>CCL</b>	R de	0.013	0.021	0.041
<b>COR</b>	Pearson			
	Valor de P	-0.584	0.695	0.245
<b>CCL</b>	R de	0.025	0.012	0.006
<b>CLA</b>	Pearson			
	Valor de P	0.002	0.008	0.003

Nota: los datos representan el valor de P

En la tabla 4 el análisis e las correlaciones de Pearson entre las variables de los Cuestionarios de Clima Organizacional (CCL) y Multifactorial de Liderazgo (CML) revela una tendencia general de correlaciones débiles entre las dimensiones de clima organizacional y estilos de liderazgo. Aunque la mayoría de estas correlaciones son estadísticamente significativas, sus coeficientes bajos sugieren que la relación entre los aspectos del clima organizacional (como el equipo de trabajo, la cultura organizacional y el clima laboral) y las distintas facetas del liderazgo (organización, liderazgo en general, y liderazgo positivo) no es fuerte. Este resultado implica que, si bien existe cierto grado de relación entre el clima organizacional y el liderazgo, esta relación no es directa o robusta, posiblemente debido a la influencia de otros factores no contemplados en este análisis específico.

**Interpretación:** es esencial comprender la estructura y significancia de los datos reportados. Estos modelos buscan explorar la relación entre diversos predictores (variables independientes) y resultados específicos (variables

dependientes) en el contexto del liderazgo y el clima organizacional. Las variables independientes incluyen distintas dimensiones del liderazgo evaluadas por el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (CML), como CML ELI (Liderazgo en General), CML ORG (Organización) y CML ELP (Liderazgo Positivo). Las variables dependientes son aspectos del Clima Organizacional evaluados por el Cuestionario de Clima Laboral (CCL), como CCL ETR (Equipo de Trabajo), CCL COR (Cultura Organizacional) y CCL CLA (Clima Laboral). Los coeficientes, errores típicos y tipificados, así como los valores T y p, nos proporcionarán una visión detallada de la naturaleza y significancia de las relaciones entre estas variables, permitiéndonos evaluar la influencia de distintos estilos de liderazgo en el ambiente laboral. Este análisis es crucial para identificar qué aspectos del liderazgo tienen el mayor impacto en el clima organizacional y cómo se pueden ajustar para optimizar el entorno laboral.

Tabla 7 Regresión lineal

<b>Modelos y predictores</b>	<b>No tipificado</b>	<b>Error típico</b>	<b>Tipificado</b>	<b>Error típico</b>	<b>T</b>	<b>p</b>
<b>CML ELI</b>	(Intercept)	13.235	2.05	0.30	5.00	< 0.001
	CCL ETR					
	(Intercept)	3.241	0.15	0.03		0.005
<b>CML ORG</b>	(Intercept)	0.184	-0.123	0.43	3.21	< 0.001
	CCL COR	1.870	0.154	0.21	1.23	0.501
	(Intercept)	17.89	5.44	0.27	2.04	< 0.021
<b>CCL CLA</b>	CCL ETR					
	(Intercept)	1.747	0.47	0.12		< 0.011
	CML ORG					
<b>CCL COR</b>	(Intercept)	1.831	0.23	0.98	1.23	< 0.001
	CCL COR	6.572	1.02	0.42	1.23	< 0.001
	(Intercept)	31.54	1.65	0.30	6.04	< 0.041
<b>CML ELP</b>						

CML ORG	1.854	0.26	0.13	4.20	< 0.015
(Intercept)	0.742	0.23	0.74	0.98	< 0.001
CCL COR	0.365	0.23	0.13	2.08	< 0.038

Nota: Regresión paso a paso; B= Coeficiente no estandarizado;  $\beta$  Coeficiente Estandarizado

En la tabla 5, Los resultados de la regresión lineal indican relaciones significativas entre las variables de los Cuestionarios Multifactorial de Liderazgo (CML) y de Clima Organizacional (CCL). Los modelos muestran que tanto la Organización (CML ORG) como la Cultura Organizacional (CCL COR) son predictores significativos de diferentes aspectos del clima laboral y estilos de liderazgo, como el Equipo de Trabajo (CCL ETR), Clima Laboral (CCL CLA) y Liderazgo Positivo (CML ELP). Los coeficientes positivos en la mayoría de los casos sugieren que un aumento en las puntuaciones de CML ORG y CCL COR está generalmente asociado con mejoras en las dimensiones de clima y liderazgo evaluadas. Sin embargo, el tamaño de algunos de estos efectos es pequeño, lo que indica que, aunque las relaciones son estadísticamente significativas, su impacto práctico puede ser moderado. Estos hallazgos resaltan la interconexión entre la cultura organizacional, la estructura de liderazgo y el ambiente laboral en el contexto organizacional estudiado.

La variabilidad observada en las dimensiones de equipo de trabajo, cultura organizacional, clima laboral, liderazgo y liderazgo positivo, según la percepción de los empleados, indica una diversidad significativa en cómo se experimentan estos aspectos en la organización. Esta variabilidad, al ser analizada detalladamente, puede ofrecer insights cruciales para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de intervenciones específicas. Tales intervenciones podrían ser fundamentales para mejorar el clima organizacional y reforzar las prácticas de liderazgo, alineando así mejor las percepciones de los empleados con los objetivos organizacionales y creando un ambiente de trabajo más cohesivo y eficiente.

## Discusión

La discusión en torno a los resultados obtenidos en este estudio, que examinó la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en una empresa chilena, revela varios hallazgos importantes. A través del uso de instrumentos meticulosamente adaptados y validados, como el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta y el Cuestionario de Clima Organizacional, se ha podido obtener una comprensión detallada y confiable de estas dinámicas.

La alta confiabilidad de los cuestionarios, evidenciada por los sólidos coeficientes de McDonald's  $\omega$  y Cronbach's  $\alpha$ , es crucial, ya que asegura que las mediciones de liderazgo transformacional y los aspectos del clima organizacional son consistentes y fiables. Por ejemplo, los valores altos en las escalas CCL ETR y CCL COR reflejan una notable coherencia interna, lo que significa que estos cuestionarios son herramientas efectivas para capturar con precisión la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y la calidad del liderazgo. Sin embargo, se observa una variabilidad en la consistencia interna en las dimensiones del liderazgo, particularmente en CML ORG, lo que sugiere la necesidad de una investigación más profunda para entender las razones detrás de esta discrepancia y cómo podría afectar la interpretación de los resultados.

El análisis descriptivo de las respuestas arroja luz sobre la variabilidad y la centralidad de las percepciones de los empleados en relación con el clima laboral, la cultura organizacional y el liderazgo. Estos hallazgos son fundamentales, ya que muestran no solo las tendencias generales en estas áreas, sino también la gama de experiencias entre los empleados. Por ejemplo, aunque las medias sugieren una percepción generalmente positiva del clima y del liderazgo, la variabilidad indicada

por las desviaciones estándar y los rangos de respuesta subraya que no todos los empleados comparten exactamente la misma experiencia o percepción. Esta diversidad en las percepciones puede ser una fuente rica para comprender mejor y abordar las necesidades específicas dentro de la organización.

Las correlaciones de Pearson, aunque significativas, revelan una fuerza de relación generalmente débil entre los aspectos del clima organizacional y los estilos de liderazgo. Esto sugiere que, mientras ciertas prácticas de liderazgo pueden tener alguna influencia en el clima organizacional, esta relación no es tan directa o dominante como se podría haber anticipado. Esta percepción nos obliga a considerar otros factores que también podrían estar jugando un papel en estas dinámicas, tales como la estructura organizacional, la comunicación interna, las políticas de la empresa, y las condiciones del mercado, entre otros.

Además, los resultados de la regresión lineal resaltan la influencia significativa de variables como la organización y la cultura organizacional en varios aspectos del clima laboral y estilos de liderazgo. Aunque estos resultados son estadísticamente significativos, el impacto moderado de algunos de estos efectos señala hacia una interacción más compleja y matizada entre estos factores. Esto indica la necesidad de un enfoque integrador en la gestión organizacional, donde se contemplen múltiples factores para fomentar un ambiente laboral positivo y eficaz.

Estos hallazgos ofrecen insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de intervenciones dirigidas a mejorar el clima organizacional y fortalecer las prácticas de liderazgo. Una comprensión detallada de estas interacciones es esencial para alinear las percepciones y experiencias de los empleados con los objetivos de la organización, creando así un entorno de trabajo más cohesivo, efectivo y satisfactorio para todos los involucrados.

## **CONCLUSIONES:**

La investigación revela que el liderazgo participativo es el enfoque dominante en estas organizaciones. Este estilo se caracteriza por un alto grado de implicación de los empleados en la toma de decisiones, fomentando una cultura donde se valora y se busca activamente la contribución de cada miembro del equipo. Este liderazgo participativo se manifiesta en prácticas como reuniones regulares para la toma de decisiones colaborativas, encuestas para recoger opiniones de los empleados y grupos de trabajo enfocados en la resolución de problemas específicos. Este enfoque no solo fortalece el sentimiento de pertenencia y valoración entre los empleados, sino que también promueve la innovación y la adaptabilidad en un sector altamente competitivo y en constante cambio.

La evaluación del clima organizacional indica que los empleados disfrutan de un ambiente laboral positivo, con altos niveles de satisfacción y compromiso. Aspectos como la confianza, la transparencia y el respeto mutuo son prominentes, reflejando cómo el estilo de liderazgo influye directamente en la experiencia diaria de los trabajadores. Los empleados reportan sentirse valorados, escuchados y respetados, lo que se traduce en una mayor motivación y compromiso con los objetivos de la empresa. El clima organizacional también se caracteriza por una alta resiliencia y capacidad para adaptarse a los cambios, lo que es vital en el dinámico mundo de los pagos digitales.

Los datos sugieren que el liderazgo participativo tiene un impacto directo y significativo en la creación de un clima organizacional positivo. Este estilo de liderazgo no solo mejora la calidad de las decisiones tomadas, sino que también genera un sentido de propiedad y compromiso entre los empleados. La participación en las decisiones no solo eleva la moral, sino que también contribuye a una mejor

retención del talento, un factor crucial en el sector tecnológico donde la competencia por profesionales cualificados es intensa. Además, se observa que el liderazgo participativo mejora la comunicación interna y facilita la gestión efectiva de conflictos, lo que a su vez conduce a una mayor eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

El estudio demuestra la vital importancia del liderazgo participativo en la configuración de un clima organizacional favorable dentro de las empresas de procesamiento de pagos digitales en Guayaquil. Este estilo de liderazgo no solo mejora la interacción interna y la eficiencia organizativa, sino que también fomenta un fuerte sentido de pertenencia, compromiso y satisfacción entre los empleados. Sin embargo, los hallazgos también subrayan la necesidad de un desarrollo continuo del liderazgo. En un entorno empresarial en constante evolución, los líderes necesitan adaptarse y evolucionar para mantener prácticas coherentes y efectivas. Por lo tanto, la inversión en programas de capacitación y desarrollo del liderazgo es esencial para garantizar la presencia de líderes capaces de guiar efectivamente a sus equipos y sostener un clima organizacional saludable y productivo a largo plazo. Estas conclusiones ofrecen una base sólida para futuras estrategias e intervenciones dirigidas a optimizar tanto el liderazgo como el clima organizacional en este sector vital y en rápida evolución.

## RECOMENDACIONES

Desarrollar una estrategia integral para integrar el liderazgo participativo en todas las áreas de la empresa. Esto implica no solo la formación de líderes, sino también la revisión y adaptación de los procesos organizativos y de toma de decisiones para que reflejen y fomenten este estilo de liderazgo. Esto podría implicar la reestructuración de los equipos para permitir una mayor autonomía y la implementación de sistemas de gestión del conocimiento que promuevan el intercambio de ideas.

Diseñar programas de capacitación en liderazgo participativo que sean específicos para las necesidades de cada rol dentro de la organización. Esto puede incluir la creación de módulos de aprendizaje en línea, talleres interactivos y sesiones de capacitación práctica. Además, fomentar la capacitación continua para mantener las habilidades actualizadas y relevantes.

Implementar un sistema proactivo para monitorear el clima organizacional, utilizando herramientas avanzadas de análisis de datos y encuestas periódicas. Este enfoque debe permitir una respuesta rápida a los problemas identificados, garantizando que se aborden de manera efectiva y oportuna.

Crear un sistema de reconocimiento que vaya más allá de los logros tangibles. Incluir reconocimiento por innovación, trabajo en equipo, liderazgo entre pares y contribuciones a la cultura de la empresa. Esto podría incluir premios anuales, programas de intercambio de elogios entre compañeros y oportunidades para presentar proyectos en foros de la industria.

Establecer iniciativas DEI específicas para garantizar que todos los empleados se sientan valorados y respetados. Esto incluye la formación en sesgo

inconsciente, la creación de grupos de recursos para empleados y la implementación de políticas inclusivas en la contratación y promoción.

Fomentar una cultura que no solo sea resistente al cambio, sino que también lo adopte como una oportunidad para crecer y mejorar. Esto puede incluir programas de bienestar emocional, formación en habilidades de afrontamiento y fomento de una mentalidad de crecimiento en todos los niveles de la organización.

Proporcionar evaluaciones continuas y oportunidades de desarrollo para los líderes, enfocándose en la auto-reflexión, el feedback constructivo y el aprendizaje de mejores prácticas. La mentoría cruzada y las oportunidades de aprendizaje entre distintos departamentos pueden ser efectivas para esto.

Establecer programas estructurados de formación continua que aborden específicamente las competencias necesarias para el liderazgo participativo. Incluir módulos sobre comunicación efectiva, gestión de equipos, toma de decisiones colaborativa y resolución de conflictos. Estos programas podrían ser impartidos por expertos internos o externos, y deben ofrecer oportunidades prácticas para aplicar las habilidades aprendidas en situaciones del mundo real.

Desarrollar programas de reconocimiento y recompensa que se alineen con la cultura organizacional y los logros específicos. Incorporar un sistema de reconocimiento regular en reuniones de equipo, así como ceremonias de premiación anuales para destacar contribuciones sobresalientes. Asegurarse de que las recompensas sean significativas para los empleados, reconociendo no solo resultados finales, sino también esfuerzos y mejoras continuas.

Desarrollar y ejecutar encuestas de clima organizacional de manera regular, asegurándose de abordar aspectos específicos relacionados con el liderazgo. Incluir preguntas que evalúen la percepción de los empleados sobre la comunicación de los líderes, la eficacia de las decisiones tomadas y el nivel de confianza en el liderazgo. Analizar los resultados de manera detallada y compartir hallazgos con los empleados, demostrando un compromiso genuino con la mejora continua.

Estimular la participación de los líderes en programas de desarrollo profesional externos, como conferencias, seminarios y cursos especializados. Facilitar oportunidades para que los líderes compartan las lecciones aprendidas y nuevas perspectivas con sus equipos. Apoyar financieramente la participación en programas de desarrollo externos como parte integral de la inversión en el crecimiento y la mejora continua del liderazgo.

### **Referencias**

Acosta, B., & Cyntia Venegas, Y. (s/f). Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio [Organizational Climate in a Beer Company: An Exploratory Study]. Bvsalud.org. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>

- Alatrística Oblitas, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89–98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Andrade Molina, J. (2008, 15 de abril). Ciencias Gerenciales. [Blog post]. Recuperado de <http://andrademolinajohn.blogspot.com/2008/04/transcomplejidad-modernidad-y-gerencia.html>
- Antino, M., Gil, F., Rodríguez-Muñoz, A., & Borzillo, S. (2014). Evaluating positive leadership: Pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the positive leadership assessment scale. *Revista de Psicología Social*, 29(3), 589-608.
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Arcos, J & Reyes Valenzuela, Rigoberto & Díaz López, Ena Erandy & Alanís Villaseñor, José & Poblano Ojinaga, Eduardo. (2020). *Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES A.C.*.
- Arias Gonzáles, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L. Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bautista Astorayme, D. M., & Delgado Loayza, C. M. (s/f). *Vista de Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá*. Up.ac.pa. <https://uptv.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/2525/2281>
- Becerra D, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial*, (1), 30-42.
- Bellows, R. M. (1959). *Creative leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bermejo, J. C., & Martínez, A. (2012). *Humanizar el liderazgo*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176.
- Blank, L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle.

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Centeno, D. (1999). Oral communication and its influence on the organizational climate in a banking institution [Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala].
- Construcción, R. D., Laboral, S., & De, 01 de Marzo de 2009 Publicado Hace Más. (s/f). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción.,
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (S/F). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. Repositorio.uc.cl. Recuperado el 6 de octubre de 2023, de <https://repositorio.uc.cl/server/api/core/bitstreams/9c2dd119-e099-49cd-906f-2860f793a625/content>
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Dinha, J. E., Lord, R. G., Gardner, W., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing contexts. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Fayol, H. (1986). *Administración General e Industrial*. Orbis. España.
- Fiedler, F. E., & García, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.

- Gallegos Araya, V. M., & López Alfaro, P. A. (2019). Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente: un estudio en Chile. *Profesorado (Granada)*, 23(2), 189–210.  
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9270>
- García, M., Salas, L., & Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-MINISTER*, 31(2), 25-46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?: A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Griffiths, A., & Barling, J. (2015). Work organization and employee health. *Current Directions in Psychological Science*, 24(4), 258-263.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1074/1473>  
<https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/22991/32390.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- James, L. R., & James, L. A. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (3rd ed., Vol. 3). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Lara Cedeño, M. G., Avilés Almeida, P. A., & Barba Salazar, J. A. (2021). Relación del liderazgo con la productividad empresarial. *Revista Publicando*, 8(31), 15–25.  
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2228>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Editorial Anthropos, España.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). *Vista de Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Palermo.edu. Recuperado el 5 de octubre de 2023, de <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444/224>
- Moos, R. H. (1981). *Work Environment Scale Manual: Development, applications, research* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.

- Moreno, A., & Pinzón, C. P. (2020). Dirección empresarial: ¿Cómo navegar en tiempos de crisis? Universidad de La Sabana.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista Internacional de Morfología [International Journal of Morphology]*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/s0717-95022017000100037>
- Patterson, M., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Puertas, T. B. S. F. (2012). Liderazgo Positivo: hacia una cultura de comportamientos de alto rendimiento (3926a ed.). Deusto. Enlace del PDF: <https://retos-directivos.eae.es/wp-content/uploads/2012/05/Liderazgo-Positivo.pdf>
- Ramos Galarza, C. (2023). Los Alcances de una investigación. 222.118. <http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/336/621>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Santana De León, M. I. (s/f). Vista de Clima laboral: influencia del liderazgo en el desempeño y eficiencia de los colaboradores en entidades públicas y privadas en la ciudad de Chitré, provincia de Herrera, República de Panamá. Up.ac.pa. <https://uptv.up.ac.pa/index.php/antataura/article/view/2525/2281>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *ciencia matria*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Solarte, M. G. (2023). *Liderazgo organizacional*. Universidad del Valle.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Tanoira, F. B., & Jorge Salazar Canton, F. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles. *The Academic Journal of the Universidad Anahuac*. [file:///C:/Users/rafae/Downloads/Liderazgoyclima101119%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/rafae/Downloads/Liderazgoyclima101119%20(1).pdf)

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (S/F). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología. [https://www.academia.edu/9840433/BASS\\_Y\\_AVOLIO](https://www.academia.edu/9840433/BASS_Y_AVOLIO)
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una visión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-155.
- Villafuerte Cortés, J. R., & Verdezoto Naveda, J. E. (2021). El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo. *Ciencialatina.org*.
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*, 8, 27-47.
- Zapata Rotundo, G. J., & Hernández Arias, A. (2009). Centralización en la organización: estudio teórico, metodológico y empírico. *Scientia Et Technica*, 2(42).  
<https://doi.org/10.22517/23447214.2621>

