

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LAS EMPRESAS**

**AUTORES:**

Juan David Perea Dimas  
Jerson Alberto Villegas González  
Sebastián Gutiérrez Soto

**ASESOR:**

Pedro León Cruz Aguilar

**PROGRAMA:**

Administración de empresa

**FACULTAD:**

Ciencias económicas y empresariales

**TÍTULO PROFESIONAL:**

Administrador de empresa

Universidad Santiago de Cali

Cali 2024

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LAS EMPRESAS**

# INFLUENCE OF LEADERSHIP ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN COMPANIES

Juan David Perea Dimas<sup>1</sup>, Jerson Alberto Villegas González<sup>2</sup> y Sebastián Gutiérrez Soto<sup>3</sup>

## Resumen

La presente investigación se trata de un artículo de revisión sistemática donde se planteó como propósito describir la influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. Por esta razón, se realizó una búsqueda exhaustiva y minuciosa de treinta (30) artículos en el buscador Google Scholar que nos condujo a base de datos como Scielo utilizando como palabra claves “liderazgo”, “clima organizacional” y “empresa” sobre el tema publicadas entre los años 2018 y 2024. De estas investigaciones se extrajeron los siguientes elementos: definición de liderazgo y de clima organizacional, estilos de liderazgo, variables del clima organizacional, e influencia del liderazgo en el clima organizacional. Los resultados demuestran que es preferible el liderazgo democrático y transformacional para fomentar un clima favorable, pues los trabajadores se sienten más satisfechos, comprometidos, leales y motivados para trabajar si pueden tener autonomía en sus actividades y participar en la toma de decisiones.

*Palabras claves:* Liderazgo; estilos de liderazgo, clima organizacional; empresas.

## Abstract

This research is a systematic review article whose purpose was to describe the influence of leadership on the organizational climate of companies. For this reason, an exhaustive and thorough search was carried out for thirty (30) investigations on the subject published between 2018 and 2024. The following elements were extracted from these investigations: definition of leadership and organizational climate, leadership styles, organizational climate variables, and influence of leadership on the organizational climate. The results show that democratic and transformational leadership is preferable to foster a favorable climate, since workers feel more satisfied, committed, loyal and motivated to work if they can have autonomy in their activities and participate in decision-making.

*Keywords:* Leadership; organizational climate; companies.

## 1. Introducción

El liderazgo tiene que ver con la manera en que los líderes ejercen su autoridad y cómo ésta es percibida; por lo tanto, el liderazgo refleja el comportamiento y las acciones de los superiores hacia sus empleados. Pero, en el deber ser, una persona en un rol de liderazgo siempre se compromete con quienes están bajo su supervisión para influir en ellas. Se enfocan en entender y adoptar nuevas tecnologías y métodos de producción, y de esta manera motivan a los trabajadores para que también entiendan y adopten prácticas innovadoras. Además, es fundamental ver el liderazgo como una herramienta esencial en la gestión, que impacta directamente en el desarrollo de las

---

<sup>1</sup> Universidad Santiago de Cali, Administración de empresas correo electrónico [juan.perea01@uscedu.co](mailto:juan.perea01@uscedu.co)

<sup>2</sup> Universidad Santiago de Cali, Administración de empresas correo electrónico [jerson.villegas00@usc.edu.co](mailto:jerson.villegas00@usc.edu.co)

<sup>3</sup> Universidad Santiago de Cali, Administración de empresas correo electrónico: [sebastian.gutierrez00@usc.edu.co](mailto:sebastian.gutierrez00@usc.edu.co)

actividades empresariales. Es un recurso humano clave, considerado un factor estratégico y una ventaja competitiva significativa en el entorno laboral.

El liderazgo es un tema considerablemente explorado en la literatura y, aunque no existe una descripción aceptada universalmente, se considera que cualquier persona puede ejercerlo. También existe amplio concepto en reconocer que el estilo de liderazgo es supremamente vital para el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas, dado que, cuando se ejercen ciertas maneras de liderar una organización, se tiende a generar beneficios por parte de los trabajadores.

Sin embargo, hoy día no basta con el líder se preocupe por los recursos tangibles, sino que es necesario transformar lo intangible, lo que impactará positivamente en el rendimiento de los trabajadores y, en consecuencia, de la propia empresa. Otro tipo de liderazgo, transaccional, se basa en un comportamiento donde el líder busca y los colaboradores buscan satisfacer sus necesidades y expectativas en las organizaciones. Además, los líderes competentes deben ceñirse a la afirmación de que es esencial crear un ambiente que promueva la innovación en procesos y productos.

Por otra parte, el clima organizacional es esencial en cualquier organización, ya que puede incidir significativamente en el estado emocional y psicológico de los trabajadores. Al clima organizacional se le debe reconocer su eficacia para influir, en mayor o menor medida, en la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez contribuirá con el logro de las metas corporativas, pero también individuales. Variables como negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo están profundamente relacionadas con el clima organizacional lo que significa que pueden mejorar o empeorar estas variables, así como el clima organizacional.

En definitiva, la influencia del liderazgo en el clima organizacional de una empresa podría ser un tema obvio. Es decir, no cabría la pregunta de si el liderazgo influye o no. Sin embargo, cuando se quiere determinar cómo influye tal liderazgo, las respuestas pueden ser variadas e interesantes. No solo se trata del liderazgo en si sino su relación con entornos cada vez más variados y desafiantes.

En tal sentido, interesa primeramente definir el liderazgo, luego identificar los estilos; también corresponde brindar diferentes definiciones de clima organizacional para luego identificar sus variables, y finalmente dar razón de la influencia del liderazgo en el clima organizacional. Este trabajo se enfoca en las empresas, y aunque trata de llegar a ideas generales, no exime las particularidades que puedan darse en razón del tipo de empresa o coyuntura específica.

El objetivo de este trabajo es describir la influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. Para alcanzar tal objetivo, se realiza una revisión sistemática de investigaciones sobre el tema durante los años 2018 a 2024, procurando extraer de cada trabajo los elementos más importantes y lo más comunes. Con este trabajo se pretende conocer diversos conceptos de liderazgo, sus estilos, así como diversas definiciones de clima laboral y sus variables, y, por supuesto, la relación de causalidad entre estas dos variables, es decir, el liderazgo y el clima organizacional.

## **2. Materiales y métodos**

Para realizar la revisión sistemática se recurrió a veinte (30) investigaciones académicas. Para encontrarlas y acceder a ellas se utilizó Google Scholar, que a su vez remitió a diversas bases de datos electrónicas como Scielo. Se utilizaron básicamente tres términos de búsqueda: “liderazgo” “clima organizacional” y “empresa”. Para obtener los resultados de búsqueda deseados, era necesario que los términos se buscaran juntos y no por separados. Los resultados pasaron por diferentes filtros o criterios de inclusión y exclusión. El primero era que se tratara de investigaciones publicadas en los últimos seis años (2018-2024). No se discriminó investigación por su tipo (artículo o trabajo de grado), ni por su lugar de publicación ni por su idioma. Tampoco se excluyó el sitio donde operaban las empresas objeto de estudio. Se fue menos flexible en el tipo de empresa, prefiriéndose la de tipo productivo, sin embargo, se tomaron cuenta algunas investigaciones sobre los campos de la docencia y la salud. Por un lado, porque hay una considerable cantidad de trabajos al respecto, y, por otro lado, algunos de sus planteamientos son interesantes y merecen ser comentados.

Además de lo ya mencionado, el método de la investigación consistió en registrar cada una de las investigaciones que sí cumplieron con los criterios. Luego se resumieron sus principales aportes de acuerdo con los puntos establecidos para el desarrollo y discusión de la presente investigación.

### **3. Desarrollo y discusión**

En este apartado se tratan las definiciones de liderazgo, estilos de liderazgo, definiciones de clima organizacional, variables del clima organizacional e influencia del liderazgo en el clima organizacional y discusión.

#### **3.1 Definiciones de liderazgo**

En las investigaciones se consiguieron diferentes definiciones de liderazgo, algunas precisas, es decir, con adjetivo, como el liderazgo transformacional. Se aclara que tales casos corresponden al punto de estilos de liderazgo, en este punto se expone lo atinente a liderazgo en general.

En las investigaciones se define el liderazgo como la forma en que los superiores ejercen autoridad e interactúan con los subordinados, y se evidencia mediante conductas o comportamientos; es una variable para medir la relación entre jefe y empleados (Brito, Pitre, & Cardona, 2020). Para Leiva (2023) consiste en la influencia que se tiene sobre un trabajador para que voluntariamente trabaje en pro de los objetivos de la empresa. Pero también consiste en ayudar e infundir entusiasmo, gestionar, tomar iniciativas, y evaluar al equipo (Leiva, 2023).

Como puede verse, liderazgo tiene que ver con ciertas habilidades. Arimuya y Jiménez (2022) agregan que se trata de saber atender las necesidades, inquietudes y exigencias de los trabajadores, por lo que el líder debe ser un mentor y comunicarse de forma efectiva. También tiene la habilidad de ejercer diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a la situación y las expectativas de la empresa (Arimuya & Jiménez, 2022). La habilidad es equivalente a capacidad, que la debe tener el líder para orientar o mostrar el camino (Portilla & al, 2023).

Finalmente, se trata de dirigir, guiar, influenciar la forma de pensar, actuar y comportarse de otras personas para que funcionen en aras de un objetivo en particular (Kristianto & Rivai, 2018).

### 3.2 Estilos de liderazgo

De las investigaciones se infiere una gran división que, como señalan Zumba y Moreno (2022) se trata de liderazgo democrático y liderazgo autoritario. Este último suele ser percibido de forma negativa porque no permite el aporte de nuevas e ideas, y hasta cierto punto las desestimula (Chagray & al, 2020). Angarita, Jiménez y Manzano (2021) afirman que los estilos pueden variar en razón del sexo, así, las mujeres tienden a adoptar un estilo diferenciador, mientras que los masculinos son del tipo acomodamiento.

Uno de los estilos más recurrente es el transformacional; de este se supone que tiene un espacio positivo en los trabajadores y en su desempeño dentro de la organización. Al contrario, un liderazgo deficiente perjudica la comunicación y relación entre autoridad y subordinado, conduciendo a que se tengan que aplicar correctivos para no entorpecer el clima laboral (González & al, 2018).

De acuerdo con Dávila y Agüero (2023) el liderazgo transformacional se caracteriza por la estimulación intelectual, la inspiración motivacional, y la consideración personalizada hacia los trabajadores. Es, por tanto, una manera poderosa de impulsar el compromiso, desempeño y motivación de sus subordinados (Dávila & Agüero, 2023). Según Galindo (2021) este liderazgo sirve para transformar las capacidades individuales en fortaleces organizaciones puestas al servicio de la organización, y así facilitar la sostenibilidad y perdurabilidad, gracias al desarrollo y gestión de un clima organizacional saludable y compatible con los objetivos institucionales (Galindo, 2021). Para Chigne y Martínez (2021), este liderazgo se trata de una influencia idealizada y conductual; igualmente, coinciden con Dávila y Agüero en que se trata de un liderazgo que estimula intelectualmente e inspira motivación. Chigne y Martínez añaden el liderazgo transaccional que se caracteriza por la recompensa contingente y la individualización de la consideración; el liderazgo correctivo (que es excepcional); y el liderazgo pasivo evitado, que consiste en el *laissez-faire* y dirección excepcional pasiva (Chigne & Martínez, 2021).

El liderazgo democrático o participativo es aquel que permite que los trabajadores presenten propuestas, por lo que pueden ser, o sentirse, parte de la toma de decisiones y logro de los objetivos. El liderazgo autocrático, sin embargo, es al que más se recurre en casos de PYMES en este caso, los trabajadores aceptan sin cuestionamiento las decisiones del líder, y la comunicación es directa con ordenes claros que permita que se hagan tareas y se cumplan objetivos. Un tercer liderazgo es el *laissez-faire*, expresión francesa que da cuenta de un liderazgo que divide el trabajo buscando una relación entre los procesos internos y el entorno. En esta clasificación de liderazgo democrático, autocrático y *laissez-faire* coinciden Mera y Loor (2021), Pereira y Solís (2019), y Zúñiga (2021).

Si ya se había dicho que hay una división general simplificada que es líderes democráticos y líderes autoritarios, también vale decir que entre estos no solo hay variaciones sino equivalencias. Un ejemplo es el de liderazgo coercitivo, expuesto por Santander y Lara (2023) que bien podría equivaler al liderazgo de transaccional de Chigne y Martínez (2021), especialmente porque aclara que es solo para emplearse en situaciones de emergencia porque exige resultados inmediatos. Otros estilos de liderazgo expuestos por estos autores son: afiliativo (conexión emocional), democrático

(de participación y consenso), imitativo (imitar al líder), coaching (compartir conocimientos y experiencias para mejorar potencial y alcanzar objetivos).

En el ámbito educativo resalta el estilo de liderazgo directivo, entendido como el que enseña y guía de forma particular la dirección de una organización y acción a fin de obtener buenos resultados. En su estilo, pide la opinión de los empleados y es detallado en sus instrucciones, especificando cómo, cuándo y dónde hacer tareas específicas (Simbron & Sanabria, 2020). Otro liderazgo similar es el participativo, por lo que el empleado es uno de los pilares en este estilo, porque es protagonista en la transformación de procesos; asimismo, se preocupa por comprender los diferentes escenarios de acción de la empresa y sus niveles de competitividad (Parra, Rocha, & Durán, 2021).

Una clasificación particular la formuló Sánchez (2019) al referirse a la propuesta de *managerial grid* que comprende los siguientes estilos: Liderazgo empobrecido (hace pocos esfuerzos), liderazgo estilo tarea (enfocado en hacer operaciones eficientemente), liderazgo de punto medio (equilibrio entre necesidades de trabajo y moral de los trabajadores), liderazgo campestre (se fija en las necesidades de los trabajadores), liderazgo estilo de equipo (compromiso e interdependencia con la gente). Mientras que Sánchez (2019), basado en la propuesta de Likert, usa una tabla de contingencia, con la cual se divide el liderazgo en autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, caracterizados ambos por la baja confianza y la asimetría en la toma de decisiones; en contraste están los liderazgos consultivo y participativo grupal, donde la confianza es mayor y la toma de decisiones es más horizontal.

Para cerrar este punto, se exponen dos tipos de liderazgo particulares. Uno es el liderazgo de servicio, que se trata de un estilo donde el líder sirve a sus subordinados, partiendo del criterio de que su responsabilidad como servidor tiene la capacidad de motivar a los trabajadores a tener un buen desempeño. Con este liderazgo se espera conseguir mayor satisfacción laboral para mayor desempeño laboral (Arijanto & al, 2022).

Finalmente, el liderazgo remoto, entendido como una forma novedosa de dirigir las diversas interacciones de la empresa, la cual aprovecha las ventajas de las tecnologías de información y comunicación para adaptarlas a las prácticas de liderazgo para que haya una mejor efectividad y un desempeño sostenible (Frías & Muñoz, 2024).

### **3.3 Definiciones de clima organizacional**

Es el funcionamiento de una organización en su conjunto desde el punto de vista de los trabajadores; es un tipo de patrón que se siente a raíz de determinadas experiencias y comportamientos de los miembros de la organización; es la percepción que tiene una persona sobre las características que describen a una organización e influyen en el comportamiento de sus integrantes; es un conjunto de rasgos mensurables del entorno laboral, percibido de forma directa o indirecta por los trabajadores y que influye para bien o para mal su comportamiento; por todo esto, Arijanto et al (2022) afirman que el clima organizacional se trata de las condiciones que alguien siente en su entorno de trabajo y que pueden afectar su comportamiento y rendimiento.

Como puede observarse de esta primera definición, el clima organizacional tiene un fuerte componente subjetivo: la percepción del trabajador. Dávila y Agüero (2023) expresan que el clima

laboral se trata de percepción de los empleados sobre el sitio de trabajo, sus políticas, prácticas y procedimiento. Así que cuando un clima es favorable, predomina el trabajo en equipo, el apoyo la confianza y la comunicación, lo que devendrá en satisfacción, compromiso y rendimiento de los trabajadores.

Para Alcivar (2021) se trata de estímulos que actúan sobre el trabajador y que le permiten generar una imagen al trabajador sobre lo que es su trabajo. Por tal razón, se puede observar cómo el empleado interactúa con el entorno (Alcivar, 2021). Por otra parte, se dice que el clima organizacional tiene un origen sociológico, donde se estudiaba la organización en el marco de las teorías de las relaciones humanas, haciéndose énfasis en la importancia del ser humano en relación con su trabajo y su participación en la sociedad. Es también el resultado de la interacción social de acuerdo con ciertos valores, actitudes y creencias. Pero es ante todo un asunto de percepción de los empleados que se desempeñan en un determinado ambiente (Angarita, Jiménez, & Manzano, 2021). Es oportuno empatar esto con el comentario de Simbron y Sanabria (2020) quienes señalan que ha sido recientemente cuando el clima pasó a discutirse en la literatura organizacional junto con la cultura. De aquí se desprende que el clima venga a ser la personalidad de la organización, gracias a la percepción de los empleados a la que pertenecen y que incide en su desempeño. Es también el conjunto de características que muestra una organización (Simbron & Sanabria, 2020).

Para Chagray et al (2020), se trata de un sistema fundamental en una organización porque brinda direccionamiento a los trabajadores en razón de valores, ideas, creencias e información; también determina la manera como un trabajador piensa y actúa en el puesto de trabajo, y de ser bueno, entonces genera a su vez un clima de confianza, ayuda y cooperación con los demás.

En concreto, se trata de una percepción compartida, formal e informal, sobre las políticas prácticas y procedimientos de la organización (Mera & Loor, 2021). Para González (2021) se trata de un fenómeno o filtro que interviene entre los factores del sistema de organización (como estructura, liderazgo y toma de decisiones) y las tendencias motivacionales de los trabajadores y que se evidencian en su comportamiento por lo que, siendo negativo, puede conducir a la improductividad, insatisfacción, ausentismo, rotación de personal, entre otros. Añade González que se trata de un ambiente humano y físico, con un conjunto de variables, atributos, propiedades y atributos con relativa estabilidad en un ambiente laboral determinado. Por último, se recurre a Leiva (2023) para quien clima laboral se refiere a un entorno que afecta la satisfacción del trabajador y, por ende, su productividad. Se relaciona con la información que obtenga el líder, en cuanto a comportamiento, formas de trabajar, información, uso de maquinaria, actividades dentro de la empresa, de cada trabajador (Leiva, 2023)

### **3.4 Variables del clima organizacional**

En este punto se toman en cuenta todas las variables que pueden incidir o que comprende un clima laboral. Algunas investigaciones son más explícitas que otras en este punto. Por ejemplo, Brito, Pitre y Cardona (2020) señalan taxativamente que las variables son liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, identidad, cooperación, comunicación, control, motivación y proceso de cambio. Alcivar (2021) coincide en esta apreciación pues para ella el clima organizacional es influenciado por expectativas, motivaciones, actitudes y emociones de los trabajadores. Ergo, el clima organizacional también se vincula con la dinámica grupal, entorno físico externo, características de la organización, estilos de dirección y liderazgo, entre otros factores.

Según Mera y Loor (2021), el clima organizacional tiene como variables, la propia organización, su tecnología, las políticas internas, sus metas operacionales, el reglamento interno, valores y factores sociales. Según Pereira y Solís (2019), en el ámbito educativo, el género y los años de servicio pueden ser variables a tomar en cuenta en el clima organizacional, demostrando la estabilidad emocional de una persona, lo que a su vez afecta al resto de sus compañeros de trabajo.

Reina y Macías (2024) se refieren a variables de un clima organizacional positivo, el cual se caracteriza por trabajo en equipo, comunicación abierta, potenciales mejoras en la calidad del ambiente, entre otras. También tiene que ver con el sistema de valores, creencias y acuerdos compartidos; la estructura de la organización (reglas, jerarquías, divisiones, procesos); recompensas e incentivos de la empresa (retribuciones por desempeño y productividad); relaciones sociales (reconocimiento, respeto, buen trato); e identidad institucional (sentido de pertenencia, la importancia que considera tiene el trabajador en la empresa).

Sumba y Moreno (2022) también son explícitos con las variables del clima organizacional, las cuales consideran que son: forma en que el trabajador percibe el ambiente; resultados que espera el trabajador por sus esfuerzos; tipo de liderazgo y prácticas de dirección (autoritaria o democrática); estructura de la organización (comunicación, promoción, convenio, percepción de oportunidades y ascenso); comportamiento y respuestas a los estímulos; estrategias, por la percepción que tengan los trabajadores sobre oportunidades de logro, satisfacción, recompensas y superación de obstáculos (Sumba & Moreno, 2022)

Para Parra et al (2021) en el clima organizacional es importante la libre expresión de ideas; programas o políticas para aumentar la eficiencia; el trabajo bajo presión; y las recompensas por las metas alcanzadas. Mientras que para González (2021) las variables son la supervisión, la comunicación, las condiciones laborales, la autorrealización, las cuales pueden desarrollar un buen clima laboral, especialmente si garantizan el desarrollo diario de las labores, y una interacción equitativa y positiva.

El trabajo de Vergara (2019) abarca diversas variables. La estructura, que es donde se reparten y coordinan las actividades en relación con la jerarquía. Esta variable involucra los procedimientos, reglas y políticas de la organización. Otra variable es la responsabilidad, en el sentido de la autonomía en la toma de decisiones para ejecutar tareas. Si el trabajador se desenvuelve placenteramente en las actividades, es señal de que hay una autonomía de calidad. Una tercera variable es la recompensa, la cual se da por la perseverancia de alcanzar los resultados; tiene que ver con sueldo equitativo, adecuado y acorde a las funciones que se desarrollen. Los desafíos se presentan como una cuarta variable, y tiene que ver con la postura de los trabajadores ante estos desafíos y la postura de la empresa para promover riesgos para alcanzar objetivos; esta variable genera un clima competitivo.

Las relaciones representan otra variable pues se basa en el respeto interpersonal, la cooperación, trato agradable, cuando se trata de trabajar en equipo, ser obedientes y productivos. Por su parte, la cooperación, se refiere a al ánimo de asistencia por parte de directivos y compañeros; se trata de soporte recíproco a todos los niveles. Otra variable son los estándares, que se refiere al grado en que una empresa maneja las normas de utilidad, con base en la racionalidad y la posibilidad de ejecutarse en el marco de la justicia y la equidad. El conflicto, por otra parte, tiene que ver con la aceptación de opiniones divergentes sin temor a enfrentamientos; es la capacidad para remediar

problemas y el grado de aceptación que tienen las opiniones de los trabajadores. Por último, la identidad, entendida como sentido de pertenencia en la empresa, sensación de importancia, y sensación de que los objetivos individuales se pueden lograr junto con los objetivos de la empresa (Vergara, 2019)

Para cerrar este punto, específicamente en cuanto a las PYMES, el clima organizacional tiene como variables la satisfacción, rendimiento, retención de talento, innovación, reconocimientos al trabajador, comunicación, oportunidades de crecimiento, relaciones interpersonales y cultura de la organización (Chiquillo, Amaya, & Curiel, 2023).

### **3.5 Influencia del liderazgo en el clima organizacional**

Por último, la revisión se enfocó en identificar la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional. En este sentido, señalan Angarita, Jiménez y Manzano (2021) que el liderazgo tiene una ascendencia fuerte y directa sobre el clima organizacional, pudiendo estimular el orgullo de pertenencia, el reconocimiento y la comunicación. Algo importante es que para que un liderazgo sea influyente tiene que ser efectivo.

Para Megawati (2022) es importante escoger el estilo de liderazgo necesario para influir significativamente en los subordinados, y que estos lo acepten. Esto significa que la empresa no puede ser dogmática o inflexible con un estilo de liderazgo, sino que debe saber adaptar estilos de acuerdo a las circunstancias y al grupo de empleados. Para Pérez y Fernández (2020) la influencia del liderazgo está, a su vez, influenciada por la calidad del liderazgo, el trabajo en equipo, el reconocimiento de los logros, porque estos elementos mejoran la percepción del clima organizacional, así como de la calidad de vida en el trabajo.

Otro planteamiento es que al fortalecerse un liderazgo motivador y solucionador de conflictos se mejora el clima organizacional (Santander & Lara, 2023). Mejor es la influencia si el estilo de liderazgo es democrático; de hecho, se prefiere este a otros tipos de liderazgo, y trabajadores y superiores lo saben. Por eso, cuando la empresa opta porque se ejerza un liderazgo democrático, por lo general el clima organizacional refleja un estado saludable; y viceversa, demostrándose la mutua influencia. En este caso, el clima saludable es necesario porque el líder toma decisiones a partir de lo que se concierte con la mayoría de los trabajadores; y para llevar reuniones democráticas donde se busquen soluciones a diferentes situaciones, se emplee el dialogo y se concilien diversos intereses, es necesario una buena comunicación y, por lo tanto, un buen clima organizacional (Zuñiga, 2021)

En las evaluaciones sobre liderazgo, se ha determinado que influye tanto en la orientación de resultados como en el clima laboral. De hecho, Arimuya y Jiménez (2022) resaltan que más de un 80% de los trabajadores afirman que los superiores generan tan mal clima organizacional que los motiva a cambiar de empleo. Según Portilla et al (2023) también hay evidencia empírica sobre la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional, permeando la satisfacción profesional de los empleados. A su vez, se evidencia que el liderazgo y el entorno influyen directamente en el rendimiento laboral. Por tanto, el líder tiene la responsabilidad de reunirse con cada uno de los trabajadores, tratar en igualdad de condiciones, y así contribuir con un clima laboral positivo (Portilla & al, 2023)

De acuerdo con Kristianto y Rivai (2018) la variable interviniente en la mejora del clima organizacional es el compromiso con la empresa que pueda tener el líder y que estimule a los trabajadores. Un aspecto importante de esta investigación es que el liderazgo puede influir de forma directa o indirecta en el clima; por ejemplo, es indirecta cuando el liderazgo se enfoca en el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo con Italiani y Agustinus (2022) hay una relación entre liderazgo, clima organizacional y motivación laboral, pero el primero (liderazgo) es la variable más determinante entre las tres, por lo que, aunque se afectan unas a otras, es el liderazgo la variable que más incide sobre las otras.

En el caso del liderazgo remoto, también se confirmó una relación de influencia, significativa y positiva, con respecto al clima organizacional. De esta manera, se encontró que un liderazgo remoto efectivo hace más favorable la percepción de un buen clima laboral (Frías & Muñoz, 2024)

Aunque este trabajo es propositivo, enfocándose más en los beneficios que en los daños, es oportuno acotar que liderazgos como autocrático y laissez faire fomentan la confusión en los roles, desfavoreciendo la autonomía de los trabajadores en sus decisiones, afectando su salud, percepción del bienestar, lo que devendrá en renuncia o ausentismo laboral (Vergara, 2019).

Por otro lado, si un liderazgo se orienta a procesos autocráticos, entonces el líder comienza comportarse de forma que no combina con el desempeño y expectativas de los trabajadores, lo que va a ocasionar ineficacia de las acciones y falta de compromiso, participación y satisfacción. El estilo de liderazgo debe brindar soluciones, tener orden y ser consistente. El clima organizacional va a depender de la actitud del personal y líder, de las conductas y de la forma como se ejecutan las actividades y procesos. En consecuencia, es claro que el clima organizacional se encuentra determinado por aptitudes, conductas expectativas del líder y los trabajadores, así como por la realidad social y cultural del entorno (Durán & al, 2020). Estos autores verificaron que, debido al tipo de liderazgo autoritario, los empleados no tienen autonomía en sus funciones lo que hace que no puedan ejecutar ciertos trabajos. Además, la supervisión se hace de forma impersonal y engorrosa. Todo esto conduce a la imposición de un clima laboral tenso que puede ser el cultivo para diferentes situaciones de riesgos tanto para el personal como para la empresa (Durán & al, 2020).

Coincidiendo con estos autores, y en palabras muy concretas, Chagray et al (2020) afirman que el liderazgo autoritario desestimula la creatividad de los trabajadores por lo que afecta el clima de la organización. Mientras que Megawati (2022) expone que un clima laboral se hace inadecuado cuando hay un liderazgo ineficaz. A su vez, un liderazgo se hace ineficaz cuando no hay compromiso ni motivación laboral, pero se intenta seguir influyendo en el comportamiento de los demás (Megawati, 2022).

Por último, en cuanto a las PYMES, sostienen Chiquillo, Amaya y Curiel (2023) que el liderazgo se hace aquí más importante aún que en las grandes empresas, pues los líderes tienen que fomentar un ambiente de trabajo positivo, muchas veces a pesar de las circunstancias pues se carece de una estructura formal e inspiradora. Este liderazgo, por lo tanto, se encarga de mostrar mejores resultados financieros, y satisfacer a los trabajadores para así evitar la rotación de personal.

## **Discusión**

Sobre las definiciones de liderazgo, se puede afirmar que hay una noción de liderazgo que es tradicional, aplicable a otros contextos, como el militar, deportivo, entre otros. Prácticamente es un concepto que puede definirse desde el sentido común, pues se trata de una persona que lidera a otra u otras. Sin embargo, en preguntas asociadas con el cómo y el para qué, la definición de liderazgo puede tener múltiples detalles. Es decir, el líder va tomando parecido a otros roles, como comunicador, motivador, mentor, evaluador, gestor, director, guía, influencia; entre otros. En el contexto organizacional, también dependerá del tipo de empresa; pero enfocándose en las comerciales podría decirse que se necesita un tipo de líder que motive para el rendimiento productivo; cuestión que no será tan imperiosa cuando se trata de contextos educativos o centros hospitalarios donde importan más otras características del líder. Sea como fuere, lo importante de la definición de liderazgo es que va creando perfiles, por razones, procedimientos o finalidades, es decir, por qué liderar, cómo liderar y para qué liderar, y cuando se responden estas preguntas se va construyendo una definición de liderazgo.

Sobre los estilos de liderazgo lógicamente la mayoría de las investigaciones se inclina por un liderazgo positivo que favorezca al clima organizacional, aunque advierten sobre los liderazgos negativos que, inconsciente o no, terminan creando un clima organizacional desfavorable. Si bien el clima organizacional es determinante para el tipo de liderazgo, hay ocasiones donde lo que interesa es solucionar una determinada situación o cumplir una meta determinada, en estos casos se apela a un liderazgo de tipo autoritario. Pero se señala que se prefiere tal liderazgo de forma circunstancial o coyuntural, por lo que se supone que implica una pausa en la dinámica del clima organizacional, en otras palabras, se tolera porque se tiene que superar cierta situación. En situaciones normales se prefiere el transformacional sencillamente porque cambia para bien a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a la motivación. Pero, en resumidas cuentas, no hay una lista taxativa de liderazgos sino enunciativa, y más de un tipo de liderazgo tiene equivalencias. Tal como se dijo en cuanto a la definición de liderazgo, el para qué, el por qué, y el cómo van construyendo tipos de liderazgo, cada uno con sus definiciones que las diferencian entre sí, de manera que pueda distinguirse de un liderazgo democrático a uno autoritario. La importancia de este punto es que permite contar con una tipología bastante completa sobre los estilos de liderazgo, e incluso, la investigación permitió saber para qué cada uno de estos liderazgos.

En cuanto a las definiciones de clima organizacional, no se evidenció de las investigaciones mayores esfuerzos por definirla. Es claro que se trata de un asunto de percepción del trabajador por lo que, aunque puede tener elementos para medirlo, va a depender del criterio de cada trabajador. Tendría que ser un ambiente notoriamente hostil para que no dependa de la percepción del trabajador, sino que pueda decirse, con criterios más objetivos, que, en efecto, el clima organizacional es negativo. Curiosamente no ocurre lo mismo viceversa, es decir, es más difícil asegurar que un ambiente es objetivamente agradable. Por eso puede decirse que el clima organizacional depende de la percepción del trabajador ya que hay muchos matices en cada clima. Aún así, a fines de definición, es fácil definir ambos climas laborales pues están en las antípodas. Esto a fines ideales o de deber ser, entonces se habla del clima de manera propositiva para fines que favorecen el trabajo dentro de la empresa. Definir clima organizacional ha sido importante particularmente por las consecuencias positivas y negativas que podría tener; así, las primeras tienen que ver con apoyo, confianza, comunicación, buen trabajo en equipo, entre otros, mientras que las segundas se relacionan con inestabilidad, insatisfacción, rotación de personal, entre otros. Aunque se pueden establecer ciertas generalidades, cada persona y grupo de trabajo tiene sus

propias necesidades e intereses, por lo que la satisfacción con el clima laboral de la empresa variará en cada caso.

Con respecto a las variables del clima organizacional, estas pueden ser muy aleatorias. Prácticamente cada investigación ofreció las variables que consideraba importante. Hay algunas variables en las que ha consenso, principalmente la del líder o el liderazgo, y también las expectativas de los trabajadores. Hay elementos que son nuevos, como la tecnología, y también variarán las variables de acuerdo al tipo y tamaño de la empresa. Prácticamente las variables representan un número indeterminado pero alto. Pero el liderazgo o dirección del líder, y las expectativas del trabajo son las dos grandes variables de las cuales se derivan las otras variables y que en definitiva van a responder por aquellas. Por ejemplo, el líder querrá obediencia mientras que el trabajador exige respeto. En todo caso, estas variables son importantes tomarlas en cuenta porque son insumos para mejorar el clima organizacional, sobre todo en tiempos dinámicos como los actuales donde el trabajador se ha hecho más exigente con lo que espera de una empresa.

Finalmente, sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional, no hay ninguna investigación que niegue tal influencia, aunque sí se hacen algunas aclaratorias. Por ejemplo, el liderazgo será influyente siempre y cuando sea efectivo. Por eso hay que saber qué tipo de liderazgo escoger, que se pueda adaptar a circunstancias y empleados. Entonces, básicamente, la idea es identificar las debilidades del clima organizacional y, en consecuencia, elegir al líder apropiado para superar tales debilidades. También se da a entender que cuando el clima es estable, el mejor estilo de liderazgo es el democrático. Este último es importante porque, aunque la relación de influencia de liderazgo sobre clima organizacional es algo obvia, tampoco se da de forma automática ni debe darse por sentado. Más bien tal influencia es producto del esfuerzo del líder de conocer al grupo en colectivo e individual, cada uno; esto será más significativo en pequeñas empresas donde el patrono tiene poco que ofrecer; entonces el liderazgo juega un rol importante en brindar un clima laboral que motive al trabajador a quedarse más allá de las perspectivas a futuro de su cargo.

## **Conclusiones**

En este tipo de investigación se fusionan de forma equitativa los aspectos teóricos con los aspectos prácticos. Los puntos expuestos, sobre todo los estilos de liderazgo, los factores del clima organizacional, y la influencia del liderazgo en el clima organizacional, se alimentan de teoría, pero también de la práctica, dan cuenta de lo que debe ser (lo ideal) y lo que ocurre (lo real), y ambos aspectos son vitales para poder comprender estas dos variables estudiadas y su relación.

La presente investigación se enfocó en empresas, esto es, en estudios del liderazgo y clima organizacional no solo en lo teórico, sino en la práctica, por lo que interesaba saber qué ocurría en cada empresa

Se ha visto que el concepto de liderazgo está estrechamente relacionado con un abanico de competencias que hacen que una persona ponga en marcha a su equipo de trabajo en función de un objetivo. Los estilos de liderazgos pueden ser muchos, pero hay, en definitiva, líderes malos y

líderes buenos. La teoría aboga por la emergencia de buenos líderes que no solo sean eficientes sino que además sean inclusivos, esto es, que promuevan la participación.

## Referencias

- Alcivar, E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and*, 25-39.
- Angarita, E., Jiménez, L., & Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, 73-89.
- Arijanto, A., & al, e. (2022). The effect of organizational climate and servant leadership on job satisfaction and its impact on employee performance (study on the regional liaison agency for Banten province in Jakarta. *DIJDBM*, 880-892.
- Arimuya, L., & Jiménez, J. (2022). *Liderazgo y clima organizacional de los trabajadores de una empresa del distrito de Cercado de Lima 2022*. Lima: Universidad César Vallejo .
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio . *Información tecnológica* , 141-148.
- Chagray, N., & al, e. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 21-29.
- Chigne, J., & Martínez, E. (2021). *Estilo del Liderazgo y su Relación con el Clima Organizacional en el Personal de Librerías Crisol Sede Trujillo año 2020*. Trujillo : Universidad César Vallejo.
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 1295-1311.
- Dávila, R., & Agüero, E. (2023). Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022. *Aibi* , 81-86.
- Durán, S., & al, e. (2020). Estilos de liderazgo y clima organizacional en el sector hotelero de Cartagena De Indias. *Memoria universitaria* , 1-11.
- Frías, L., & Muñoz, F. (2024). Liderazgo remoto y su impacto en el clima organizacional en una institución financiera en la ciudad de Machala, provincia de El Oro . *Digital Publisher CEIT*, 462-473.
- Galindo, E. (2021). *Relación del liderazgo transformacional en el clima organizacional de la empresa radial Onda Popular, Cajamarca 2021*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte .
- González, N. (2021). Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1-10.
- González, V., & al, e. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 241-249.
- Italiani, N., & Agustinus, M. (2022). The influence of leadership, organizational climate, and ovrk motivation on employee performance. *Interdisciplinry social study* , 1417-1427.
- Kristianto, P., & Rivai, A. (2018). The Influence of Leadership Style and Organizational Climate on Employee Performance through Organizational. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 34-51.
- Leiva, J. (2023). *Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores del Establecimiento Penitenciario de Huancayo, 2019*. Lima : Universidad peruana de ciencias informáticas .

- Megawati, M. (2022). Examining linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Manageme*, 1-14.
- Mera, K., & Loor, H. (2021). Liderazgo y su relación con el clima organizacional en Hurona Market, cantón Portoviejo, Provincia Manabí. *Polo de Conocimiento* , 701-717.
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de ciencias sociales* , 217-227.
- Pereira, A., & Solís, D. (2019). Factores del clima organizacional (Caso: Instituciones educacionales de San Carlos). *Revista Scientific*, 95-115.
- Pérez, C., & Fernández, J. (2020). Quality of Leadership and Organizational Climate in a Sample of Spanish Workers. The Moderation and Mediation Effect of Recognition and Teamwork. *MDPI* .
- Portilla, S., & al, e. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *Scielo* , 1-16.
- Reina, E., & Macías, N. (2024). El clima organizacional y su influencia en la calidad del servicio de las instituciones públicas. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 705-727.
- Sánchez, M. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa pública del Callao*. Lima: Universidad San ignacio de Loyola.
- Santander, E., & Lara, J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano . *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)* , 15-29.
- Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente . *Cienciamatria* , 59-83.
- Sumba, R., & Moreno, P. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las ciencias* , 234-261.
- Vergara, H. (2019). Estilos de liderazgo en el clima organizacional de una IPS en el municipio de San Andrés de Tumaco - Nariño. *UNIMAR*, 135-157.
- Zuñiga, R. (2021). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas públicas de primaria del Distrito de Concepción*. Huancayo : Universidad Nacional del Centro de Perú .