

ARTÍCULO ORIGINAL

Paradigmas actuales de la gestión humana: Liderazgo y clima organizacional en las empresas

RESUMEN

El liderazgo y el clima organizacional en las empresas son conceptos que hoy juegan un papel trascendental en todas las organizaciones independientemente de sus tamaños y sectores. Este estudio aborda los temas del sector laboral de la intermediación, teniendo como finalidad analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en las empresas de Tawa Perú S.A. El estudio utilizó un enfoque del tipo cuantitativo, bajo el instrumento de recolección de datos de un cuestionario tipo Likert a 243 colaboradores, quienes brindaron respuestas relacionadas al estilo de liderazgo y el clima organizacional en las empresas del grupo Tawa Perú S.A. Los resultados obtenidos permitieron comprobar que existe una relación directa entre el liderazgo y clima organizacional en las empresas usuarias de Tawa Perú S.A, lo que se evidencia en el coeficiente de correlación de Spearman $Rho = 0.782$. Se concluye que, por lo tanto el liderazgo como el clima organizacional conforman el paradigma actual de la gestión humana, con foco en el sector de la intermediación laboral, cuya función principal orientada al destaque radica no solo en ésta, sino en brindar un servicio de calidad con valor agregado en las operaciones para sus clientes. Finalmente, Tawa Perú S.A, como toda organización, debe centrar esfuerzos en mejorar coordinadamente el estilo de liderazgo impartido en sus colaboradores destacados y buscar que estos se sientan a gusto de trabajar en esta, a través de la profesionalización de área de Servicio de Atención al colaborador.

Palabras Clave: Liderazgo; clima organizacional; gestión humana; intermediación.

**Jose Luis Bustamante
Requena**

jlbustamante016@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4484-6991>

Manpower Perú S.A - Unión de
Cervecerías Peruanas Backus y
Johnston S.A., Lima, Perú

Presentado: 12/12/2022 - Aceptado: 12/04/2023 - Publicado: 29/06/2023

INTRODUCCIÓN

Actualmente el liderazgo y el clima organizacional en las empresas son medios importantísimos para la consecución de resultados económicos. Goleman (2013) refiere:

El clima no es un término general. Definido en un principio por los psicólogos George Litwin y Richard Stringer y redefinido después por McClelland y sus colegas, el clima o atmósfera laboral recoge seis factores clave que influyen en el entorno de una organización: la flexibilidad, es decir, la libertad que sienten los trabajadores para innovar sin que se les impongan trámites burocráticos; el sentido de la responsabilidad con la empresa; el nivel de calidad que marcan los individuos; la precisión de los comentarios sobre el rendimiento y la idoneidad para recibir recompensas; la claridad con la que ven los individuos la misión y los valores, y por último el nivel de compromiso con un objetivo común. (p. 27)

Ambos paradigmas de la gestión humana se han analizado en estudios libres por muchos autores en los que se mencionan, Robbins y Judge (2009):

El liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. (p. 385)

Por su parte, Brunet (1987) afirma que:

El clima es el resultado de diferentes aspectos objetivo de la realidad de la organización como la estructura, procesos y aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular, entendiéndose que el clima es

un componente multifactorial y de percepción del colaborador. (p. 41)

Respecto al liderazgo en la presente investigación se mencionarán las diferentes teorías basadas en las características, en el comportamiento, o en la contingencia, así como la teoría de Hersey y Blanchard y la de intercambio-miembro, y la teoría de la decisión planteada por Vroom y Yeton. Para estudiar el clima organizacional en las empresas se utilizarán modelos de como el estructuralista de Forehand y Gilmer; el modelo interaccional de Litwin y Stinger, el subjetivista Halpin y Crofts, y de Moose Insel, y el modelo de Koys y Decosttis.

Para alcanzar la competitividad y desarrollo económico en el país se deben considerar varios ejes en los cuales la competitividad laboral juega un papel preponderante, evidenciándose su poco desarrollo debido a la informalidad. La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2018) menciona que:

Los empresarios peruanos consideran que las restricciones en la regulación laboral están entre los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú, después de la corrupción, la ineficiencia del sector público y los impuestos. La oferta laboral de los trabajadores está desconectada de la demanda laboral de las empresas, debido a la falta de un sistema de información, la débil intermediación laboral y la carencia de un sistema nacional de cualificaciones, principalmente en el mercado laboral técnico. De acuerdo con la Estrategia de Competencias de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la ausencia de un sistema nacional de cualificaciones hará menos probable que se generen efectos positivos en el aprendizaje a lo largo de la vida laboral de un individuo: cantidad de oportunidades de aprendizaje, calidad de la oferta de aprendizaje, igualdad de acceso al aprendizaje y eficacia de los aprendizajes. (p.1)

En tal sentido, los paradigmas en la gestión humana aplican a todas las organizaciones y sectores, siendo el de intermediación laboral, específicamente la empresa Tawa Perú, el motivo de

análisis y ejecución de estudio ante indicadores evidenciados como la rotación de personal elevada, carencia de análisis de clima y propuestas de mejora, servicio al colaborador deficiente.

En tal sentido el presente estudio tiene como finalidad establecer la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en las empresas clientes del grupo Tawa Perú S.A, como base para mejorar la percepción de la organización tanto por parte de los clientes y como por los colaboradores y así lograr la mejora sus ratios en el servicio ofertado, lo que le permitirá diferenciarse de la competencia.

Cabe indicar que para lo expuesto en líneas anteriores existen varias investigaciones encontrándose antecedentes nacionales e internacionales como Palomino y Peña (2016), quienes estudiaron la relación y análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral en la empresa Distribuidora y Papelería Veneplast Ltda. de Colombia; Zans (2017), quien investigó sobre la relación entre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagal-

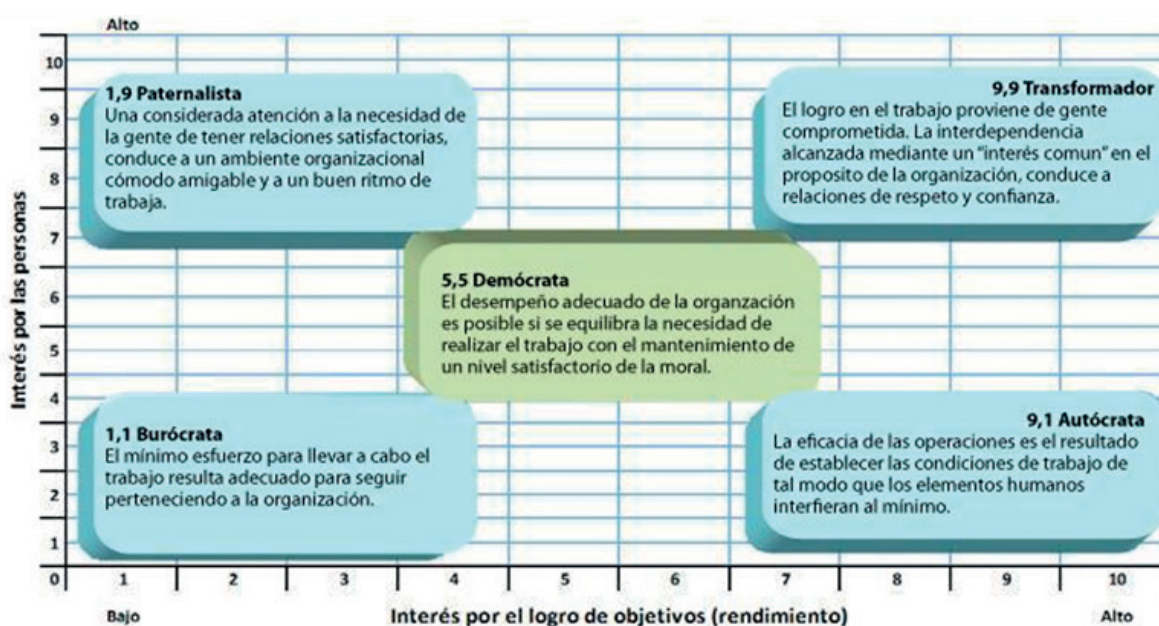
pa, Guatemala. Por su parte Fernández (2017) investigó la relación entre el liderazgo y clima organizacional en empresas colombianas y sectores empresariales; Gómez (2021) estudió la influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en el personal docente y administrativo de la unidad educativa Gran Colombia en el año 2020-2021; Ortiz (2018) revisó el clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano Benjamín Seledón Rodríguez, Nicaragua; y Alvarado y Cafferata (2018) investigaron la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi (2018).

MÉTODOS

Respecto a lo que pretende la organización y la finalidad de la investigación, respecto al liderazgo se ha usado la teoría basada en las características, que menciona la orientación al empleado y a la tarea, considerando los estudios de la Universidad de Michigan y la propuesta de Blake y Mouton (citados en Palomo, 2013) que desarrollaron un esquema gráfico llamado la rejilla del liderazgo, tal como indica la Figura 1.

Figura 1

Rejilla del Liderazgo de Blake y Mouton



Nota. Adaptado de la malla gerencial de Blake y Mouton, por Palomo, 2013.

Según Hernández *et al.* (2010), “el diseño de la investigación es estructurado, no experimental, la recolección se basa en instrumentos estandarizados es uniforme para todos los casos” (p.13). La población del estudio es de 300 empresas clientes de las cuales se obtuvo una muestra de 243 colaboradores. Se utilizó un cuestionario como instrumento, la confiabilidad de este se evidenció a través del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0.782 para el liderazgo y 0.773 para el clima organizacional.

Se aplicó el cuestionario tipo Likert para las dimensiones de liderazgo y de clima. Para la variable liderazgo se consideraron 20 ítems cuya distribución analiza las cuatro características del liderazgo, mientras que para el clima se consideraron 8 dimensiones desde el Enfoque Interaccional o de Síntesis de Litwin y Stinger (1968, como se citó en Montoya, 2016), con 20 ítems.

RESULTADOS

Los cuestionarios contaron con una estructura que consideró datos como la edad, el área, el género y el puesto de trabajo, se consideraron colaboradores con permanencia de más de 2 años en las empresas. Del análisis se observó que existe un universo mayoritario para los hombres con una representación del 58%. Los puestos considerados fueron los operativos en un 70% y un 30% para colaboradores administrativos. Luego de la recolección las respuestas estas se han procesado en el software SPSS, donde se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, siendo esta positiva fuerte con un Rho de 0.782 entre el liderazgo y el clima organizacional, de acuerdo con la Tabla 1.

En la Tabla 2 se presentan los resultados de la relación el liderazgo y el clima organizacional en las empresas. Así, se observa que el 61.24% (79 colaboradores) refieren que Tawa Perú S.A. tiene un liderazgo adecuado en similar

Tabla 1
Correlación de Spearman (Rho) entre las variables de estudio

		Liderazgo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	-
	Clima organizacional	Coeficiente de Correlación	0.782
		Sig. (bilateral)	<0,001

Nota. Elaboración propia, 2023.

Tabla 2
Resumen de resultados para ambas variables

		Clima organizacional				Total	
		Malo	Adecuado	Bueno	Muy bueno		
Liderazgo	Malo	Recuento	7	15	11	0	33
		% del total	21.21%	45.45%	33.33%	0.00%	13.58%
	Adecuado	Recuento	15	79	26	9	129
		% del total	11.63%	61.24%	20.16%	6.98%	53.09%
	Bueno	Recuento	11	21	12	8	52
		% del total	21.15%	40.38%	23.08%	15.38%	21.40%
Muy bueno	Recuento	0	13	8	8	29	
	% del total	0.00%	44.83%	27.59%	27.59%	11.93%	
Total			33	128	57	25	243
			13.58%	52.67%	23.46%	10.29%	100.00%

Nota. Elaboración propia, 2023.

porcentaje para el clima organizacional. Además, un 20.16% (26 colaboradores) indicaron desenvolverse en un clima bueno, y un liderazgo adecuado, también 9 colaboradores (6.98%) indicaron desenvolverse en un clima muy bueno y un liderazgo adecuado, mientras que un 11.63% (15 colaboradores) indicaron la existencia de un liderazgo adecuado y un clima organizacional malo. Por otra parte, un 23.08% consideran que un buen clima organizacional al igual que el liderazgo, y 27.59% indicaron la existencia de un muy buen liderazgo y clima organizacional. En la Figura 2 se observa una mayor incidencia del resultado regular entre las variables analizadas; es decir, existe relación directa entre el liderazgo y el clima organizacional en las empresas.

Los resultados analizados brindan un panorama más amplio, en relación a que tanto el liderazgo y clima organizacional para las empresas resultan ser ejes básicos del paradigma de la gestión humana, ambos están relacionados y el trabajo sobre uno repercutirá en la mejora del otro y viceversa.

DISCUSIÓN

La obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones se basa, en gran medida, en el ejercicio del liderazgo y su

buen diagnóstico que coadyuva a mantener un clima organizacional óptimo en las empresas, tal como indica Ramírez (2018) “Lograr los objetivos propuestos implica que el directivo debe desarrollar los estilos de liderazgo” (p. 16).

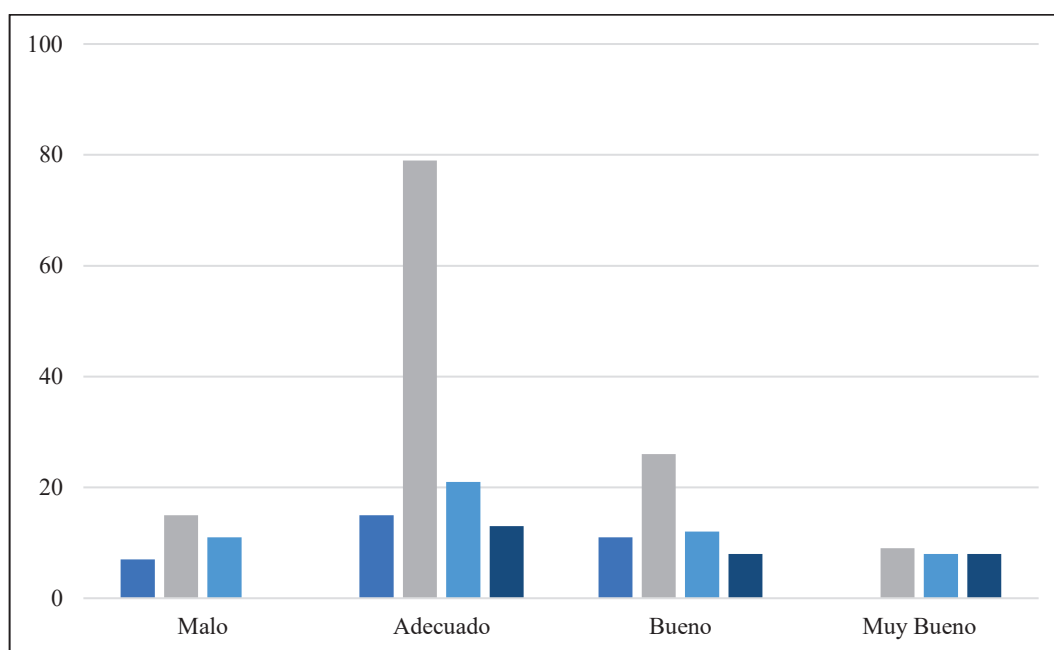
En su investigación Chávez (2013) explica la influencia del liderazgo en el clima organizacional en el análisis de una Pyme ecuatoriana, donde indica:

Dado que el liderazgo es uno de los factores con una incidencia del 70% en el Clima Organizacional, según estudios realizados por la unidad de Investigación y Desarrollo de Hay Group y creada por el Profesor de Harvard David McClelland a 3.781 directivos seleccionados; se genera una relación que afecta al logro de los objetivos y metas organizacionales. (p. 4)

Palomino y Peña (2016) indican lo siguiente:

Como conclusión general de este estudio se puede plantear que todas aquellas medidas que se tomen desde la gerencia de la empresa con miras a mejorar el clima organizacional en Veneplast Ltda., tendrán repercusiones en el mediano o

Figura 2
Relación gráfica de variables y respuestas.



Nota. Elaboración propia, 2023.

largo plazo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo, las mejoras en los aspectos puntuales del desempeño tendrán impactos positivos en el desempeño global. (p. 74)

Además, Zans (2017), en su investigación, refuerza lo anteriormente descrito, donde da cuenta que el 96% de los colaboradores encuestados sostiene que una mejora en el clima organizacional repercutiría positivamente en el desempeño laboral. La relación entre el liderazgo y el clima organizacional en las empresas se afirma en la investigación de Fernández (2017):

Se puede decir entonces, que la relevancia que tiene un clima laboral apropiado para el cumplimiento de metas organizacionales, así, se resaltan algunos componentes que ayudan a entender el funcionamiento del clima organizacional y la forma en la que las empresas deben procurar por cumplir con estándares que garanticen que los empleados se sientan satisfechos en ambiente de trabajo, que las relaciones con sus colegas sean pertinentes y que cuenten con las herramientas necesarias para cumplir con su labor designada. (p. 13)

Este estudio cuenta con resultados similares a los obtenidos por Quispe (2020), donde detalla que se llegó a determinar el coeficiente de correlación de Spearman $Rho = 0,720$; considerando un nivel alto de correlación entre las variables liderazgo directivo y el clima institucional; por lo que finalmente se llegó a la conclusión que “el liderazgo directivo y el clima institucional guardan una relación directa y positiva” (p. 40). Es precisamente en este estudio donde se recomienda implementar un programa de liderazgo para los profesores más destacados con metas basadas en los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

- Se concluye que existe una relación directa entre el liderazgo y el clima organizacional en las empresas ya que se obtuvo un coeficiente de correlación de $Rho = 0.782$, que indica la existencia de una relación fuerte entre las variables analizadas.

- También se concluye que, con los resultados obtenidos, se debe trabajar en la mejora de los puntos débiles de la empresa Tawa Perú S.A., en referencia al personal que indicó desempeñarse en un clima malo y señaló la no existencia de liderazgo o un liderazgo nocivo, que no permiten alcanzar mejores resultados empresariales y cumplimiento con los clientes externos.
- Finalmente, de los resultados obtenidos se puede tener un panorama más amplio de las necesidades o requerimientos para mejorar las condiciones de los colaboradores y percepción del clima de la organización, diseñar estrategias de retención basadas en clima laboral óptimo y una correcta toma de decisiones respecto a la gestión humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, D. y Cafferatta, B. (2018). *Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018* [Tesis de Grado, Universidad San Martín de Porres]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4679/alvarado_cafferatta.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas S.A de C.V.
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MD-TH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Fernández, R. (2017). *Liderazgo y Clima Organizacional en Empresas Colombianas y Sectores Empresariales* [Tesis de Grado, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/18484/Fernandez-Gonzalez-RobertoCarlos.pdf?sequence=1>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Gómez, J. (2021). *Influencia del estilo de liderazgo en el clima laboral en el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa Gran Colombia en el año 2020 – 2021* [Tesis de Grado, Universidad Católica de Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/18946>

Hernández, R.; Fernández, C. y Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015* [Tesis de Maestría, Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7490>

Ortiz, R (2018). *Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el colegio público del poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez. Nicaragua 2016* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/10498/1/99641.pdf>

Palomino, M. y Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda* [Tesis de Maestría, Universidad de Cartagena]. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/3991>

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Octava edición. ESIC Editorial. https://www.academia.edu/29817781/Liderazgo_y_motivacion_de Equipos_de_trabajo

Quispe, J. (2020). *Liderazgo directivo y el clima institucional en las instituciones educativas de la Red 13 UGEL 06 Ate, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53030/Quispe_VJW.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramírez, L. (2018). *Liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa Sagrado Corazón, Iquitos 2017* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32723/ramirez_gl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú). (2018, 07 de septiembre). Mercado laboral como eje de competitividad. *ComexPerú*. Semanario 952. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/mercado-laboral-como-eje-de-competitividad>

Zans, A (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Jose Luis Bustamante Requena (autor principal): Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, validación, visualización, redacción (original, revisión y edición).