

# Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021

EDSON JOAO PEREYRA LAZO <sup>1</sup>  
DANIEL ENRIQUE REY DE CASTRO HIDALGO <sup>2</sup>  
JUSTINA URIBE KAJATT <sup>3</sup>

RECIBIDO: 17/01/2022 ACEPTADO: 07/04/2022 PUBLICADO: 31/07/2022

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar el nivel de relación entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional en una población de 280 trabajadores de una empresa peruana dedicada a la construcción modular en el sector industrial. Se identificó a 108 personas que ejercían algún tipo de liderazgo en función a la naturaleza de su cargo. El estudio se aplicó al total de este grupo por medio de análisis con encuestas de tipo Likert. Según los resultados, la variable «liderazgo de alto desempeño» y «clima organizacional» se correlacionan significativamente y en forma positiva (0.812). Las dimensiones de la variable «liderazgo de alto desempeño» son «liderazgo personal», «liderazgo relacional» y «liderazgo organizacional-estratégico». En el caso de la variable dependiente «clima organizacional», las dimensiones son «factores personales», «factores relacionales-grupales» y «factores organizacionales». Se concluye que el liderazgo de alto desempeño y todas sus dimensiones se relacionan con el clima organizacional.

**Palabras clave:** liderazgo de alto desempeño; liderazgo personal; liderazgo relacional; liderazgo organizacional-estratégico; clima organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo, como tal, se presenta como una característica necesaria para la supervivencia y desarrollo de la humanidad. De hecho, las primeras civilizaciones, como la Sumeria, evidencian un liderazgo a nivel organizacional (Estrada, 2007) sin el cual no hubiesen evolucionado a ese nivel social. Sin embargo, su estudio formal se inicia en las primeras décadas del siglo XX, abordado desde diferentes disciplinas como la sociología, psicología y administración. Esto se tradujo en distintos enfoques y metodologías que en muchos casos se vieron afectadas por las contraposiciones entre sus resultados (Yukl, 1990).

En este contexto, destacaron teorías que generalmente son clasificadas desde la perspectiva o enfoque. La teoría de los rasgos, basada en las investigaciones de Taylor (1911), Mayo (1933) y Maslow (1943), identifica características propias del líder, como, por ejemplo, un nivel de inteligencia sobre el promedio, y niveles altos de energía y persuasión (Bass, 1990; Kirpatrick y Locke, 1991). A diferencia de esta teoría, el enfoque conductual, en el que destacan las investigaciones de Shartle (1956) y Stogdill (1963), estudia el comportamiento de un líder. Así, relaciona la conducta del liderazgo efectivo con la categoría «iniciación de estructura», referente a los elementos necesarios para cumplir una tarea, y la categoría «consideración», compuesta por aquellas conductas dirigidas a lograr interrelaciones positivas (Misumi y Peterson, 1985). Por último, el enfoque situacional, derivado del enfoque conductual, estudia también los patrones de conducta, aunque influenciados por el contexto del medio. Dentro

1 Psicólogo. Actualmente, es subgerente de Personas y Sustentabilidad en Calaminon (Lima, Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5516-799X>

Autor de correspondencia: [jpereyra@calaminon.com](mailto:jpereyra@calaminon.com)

2 Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Actualmente, es investigador y personal administrativo de la Universidad de Lima (Lima, Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0610-2150>

E-mail: [dreyv@ulima.edu.pe](mailto:dreyv@ulima.edu.pe)

3 Doctora en Administración y en Educación. Actualmente, es docente en la Unidad de Posgrado de Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería (Lima, Perú).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2691-3073>

E-mail: [juribek@uni.edu.pe](mailto:juribek@uni.edu.pe)

de este enfoque, se encuentran los principales modelos, exponentes y características del liderazgo (Tabla 1).

**Liderazgo transformacional**

Las teorías de House (1977), sobre el liderazgo carismático, y Burns (1978), acerca del liderazgo transformacional, sentaron las bases del enfoque transformacional. Por un lado, House (1977) sugería la importancia de un líder capaz de transmitir e inspirar virtudes a sus seguidores hacia un fin común. En tanto, Burns (1978) incluyó el término «transformacional» que, aunque compartía objetivos similares al liderazgo carismático, que se sostenía en las aptitudes y capacidades del líder, sustentaba una visión más bien colectiva. Ambas teorías unían los rasgos y conductas diferenciales y las variables situacionales de tal modo que planteaban la posibilidad de asumir formas distintas de liderar dependiendo del contexto. Sin embargo, ponían énfasis en las ventajas de un liderazgo de compromiso mutuo y orientado al bien común, en el «hacer» más que en el «ser». En este contexto, Bass (1985) amplía sus estudios sobre el liderazgo transformacional, definiendo cuatro dimensiones: a) influencia idealizada, respecto a características del líder con una moral y ética elevadas, que generan consideración y lealtad en el seguidor; b) motivación basada en la inspiración, donde las conductas del líder motivan y construyen actitudes positivas en sus seguidores a través de acciones y del lenguaje; c) estimulación intelectual, asocia aquel comportamiento

que promueve la mirada crítica y constructiva en sus seguidores con el fin de generar estrategias e ideas innovadoras; y d) consideración individual, vinculada a la conducta del líder que empatiza y reconoce las necesidades de crecimiento y desarrollo personal de sus seguidores. De esta manera, Bass (1985) articuló elementos que en su momento fueron estudiados por separado.

Este enfoque da inicio a una manera distinta de abarcar el liderazgo. Hasta antes del liderazgo transformacional, los estudios con mayor influencia estaban relacionados en su mayoría con la conducta y capacidad de los líderes frente al logro de objetivos dentro de la organización, abordado, a decir de Padrón (2007), desde una perspectiva realista-racionalista, es decir, desde la «ciencia de los objetos observables». Sin embargo, surgieron investigaciones que incluyeron y combinaron las variables de gestión emocional y competencias, lo que permitió un enfoque distinto, centrado más hacia la persona como motor de cambio.

**Liderazgo resonante y competencias**

Las bases de este enfoque parten de los trabajos de Boyatzis (1982) y Goleman (1996) con *The Competent Manager* e *Inteligencia emocional*, respectivamente. Por un lado, Boyatzis realizó un estudio en más de 2000 directivos, con el cual propuso un modelo basado en las competencias relacionadas al puesto de trabajo, necesarias para sostener un liderazgo efectivo. Respecto al término

**Tabla 1. Modelos de liderazgo del enfoque situacional.**

Modelos de liderazgo del enfoque situacional		
Modelo	Investigadores principales	Características principales
Contingencia	Fiedler (1978)	El éxito del líder depende de las condiciones sociales del grupo.
Camino-meta	Evans (1970) y House (1971)	Introducen estilos de liderazgo Capacidad de motivación y persuasión Recompensas y reducción de obstáculos
Sustitutos de liderazgo	Kerr y Jermier (1978)	El nivel de factores situacionales en los seguidores (como experiencia, capacidad y autonomía) los convierte en factores sustitutos o neutralizadores del liderazgo.
Normativo	Vroom y Yetton (1973)	Se determina el estilo entre cinco tipos de liderazgo de acuerdo con la respuesta de una serie de ítems dentro de una red de decisiones.
Recursos cognitivos	Fiedler y García (1987)	Las capacidades cognitivas no son suficientes para un liderazgo efectivo. Dependerá del nivel de influencia de factores situacionales.
Interacción líder-ambiente-seguidor	Wofford (1982)	El grado de influencia del líder en las variables grupales «competencia», «motivación», «percepción» y «limitaciones ambientales» es un factor determinante en el éxito del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

«competencias», si bien se considera a McClelland como uno de los autores que lo planteó como tal en 1973, se puede señalar que, a partir de las publicaciones de Boyatzis, se instauró el concepto en las organizaciones de manera común (Rey de Castro, 2019).

Por su lado, Goleman basó su investigación en la gestión de las emociones como herramienta efectiva para la toma de decisiones en todos los aspectos de una persona. En el ámbito organizacional, se centró en el liderazgo efectivo destacando sus trabajos sobre los cinco componentes de la inteligencia emocional que forman a un líder: «autoconciencia», «regulación», «motivación», «empatía» y «habilidades sociales». Asimismo, identificó seis estilos de liderazgo que se presentan en una organización, donde el reto para el líder es identificar y asumir el estilo de necesario para al contexto (Goleman, 1998; 2000).

Más adelante, Goleman, Boyatzis, y Mckee (2013) publican juntos *Primal Leadership*, basado en el liderazgo resonante y disonante. El primero se refiere a un liderazgo positivo, que parte de la capacidad para «sintonizar» con las necesidades y expectativas del grupo desde la inteligencia emocional, de la mano del estilo que más se adapte al contexto. Mientras que el liderazgo disonante se refiere a aquel que no se encuentra en el mismo sentido de los intereses del grupo u organización.

### Liderazgo efectivo de alto desempeño

En los planteamientos anteriores se observa el rol del liderazgo desde una perspectiva del líder y su relación con sus seguidores, donde destacan sus características y su nivel de influencia, necesarios para ejercer un liderazgo efectivo. Empero, Fernández y Zambrano (2019) proponen una metodología basada en redes de colaboración, donde el papel del liderazgo parte desde el grupo hacia el líder en un sentido bidireccional, como una colectividad y a través de una estructura de cooperación. Según los autores, para lograr esta sinergia, y partiendo de la base del liderazgo transformacional y las competencias, los líderes deben desarrollar un conjunto de trece competencias, divididas en tres aspectos o dimensiones. El conjunto de competencias que se desarrolla a continuación es el que define un liderazgo efectivo de alto desempeño (Fernández y Zambrano, 2019, p. 109). Asimismo, esta investigación pretende determinar la relación entre las variables «liderazgo efectivo de alto desempeño» (X), integrada por las tres dimensiones: «liderazgo personal» ( $X_1$ ), «liderazgo relacional»

( $X_2$ ) y «liderazgo organizacional-estratégico» ( $X_3$ ); con la variable «clima organizacional» (Y).

### Dimensión «liderazgo personal»

Se compone de tres competencias: autoconciencia, autogestión de emociones e iniciativa.

**Competencia «autoconciencia».** Está relacionada al sentido de responsabilizarse del cambio y desarrollo personal, tomando conciencia de uno mismo. Desde la neuropsicología, la autoconciencia se va formando dentro del cerebro en la medida que adquiere cierto desarrollo morfológico y cognitivo. La autoconciencia resulta de un proceso de aprendizaje en el que intervienen las características únicas de aspectos como la comunicación, simbología y el ambiente externo (Rivera y Rivera, 2018). Aun cuando ha sido estudiada desde diversas disciplinas, la autoconciencia se concibe, por lo general, como la capacidad de reconocerse a sí mismo en conexión con el medio ambiente, desde una posición de racionalidad y entrelazado a los componentes emocionales (Mora, 2002; Ramírez-Goicochea, 2005; Tirapu-Ustároz y Goñi-Sáez, 2016).

Para Goleman (1996), la autoobservación y autorreflexión posibilitan un equilibrio en la contraposición entre la racionalidad y la compleja estructura de los sentimientos. Para un líder, autoconocerse es la base y fundamento para el intento de generar alguna transformación en el equipo (Tan, 2012).

**Competencia «autogestión de emociones».** Asociada a la identificación, al conocimiento y a la meditación de las propias emociones, dirigiéndolas continuamente. Es decir, es la modulación y adaptación de las emociones al medio ambiente, promoviendo en el equipo el establecimiento de un espacio emocional en sintonía con los objetivos trazados. Asunción de las propias debilidades y el ofrecimiento de estas al grupo como insumo (Fernández y Zambrano, 2019).

Las emociones son un mecanismo natural que se presentan como una reacción frente a algún estímulo externo. Esta reacción puede generar un comportamiento o un sentimiento y su intensidad depende de las características de cada individuo. El tipo de respuesta hacia una emoción podría presentarse de manera positiva o negativa, e incluso excesiva (Ekman, 2003). En razón a lo expuesto, resulta clave para un líder aprender a gestionar sus emociones.

**Competencia «Iniciativa».** Implica interaccionar de manera continua y enérgica, planteando y proponiendo escenarios para alcanzar resultados esperados. Recibir, acoger y construir las propuestas del grupo para complementar, simplificar y construir en conjunto nuevos objetivos. Hacerse responsable del proceso y sus consecuencias. Alto nivel de compromiso (Fernández y Zambrano, 2019).

La iniciativa de los miembros de una organización se presenta como resultado de la actitud asumida por cada trabajador, en la medida en que este se orienta a maximizar sus propias competencias. Así, el trabajador se convierte en un elemento diferenciador entre dos individuos, puesto que las capacidades cognitivas se pueden igualar y las destrezas se logran alcanzar con la práctica (Küppers, 2011).

Respecto al compromiso, Goleman (1998) remarca la importancia para la organización, de contar con trabajadores que posean iniciativa y buena actitud hacia su trabajo, quienes se sienten muchas veces comprometidos con las organizaciones que hacen posible el trabajo. Los empleados comprometidos tienden a permanecer con las organizaciones aun cuando son perseguidos por el dinero que ofrecen los cazatalentos.

#### **Dimensión «liderazgo relacional»**

Compuesta de seis competencias: horizontalidad en las relaciones, diálogo y conectividad, inspiración, colaboración, fundamento de juicios, y ejercicio de liderazgo.

**Competencia «Muestra horizontalidad en sus relaciones».** Referida a la capacidad de interrelacionarse simétricamente y en el mismo nivel, independientemente del rol jerárquico. Se relaciona con todos los trabajadores en los mismos términos, mostrando disposición y mente abierta. «Muestra apertura y disponibilidad a la conversación del equipo fomenta una red de relaciones segura y confiable» (Fernández y Zambrano, 2019, p. 126).

La igualdad de trato entre las personas, en general, se basa en principios universales de respeto y consideración hacia el otro al margen de las diferencias sociales, de credo o pensamiento. Es una forma de interrelacionarse mostrando amor propio y decoro (Maturana, 1996).

A nivel organizacional, el clásico flujo de interrelación entre los miembros de una organización solía responder a una estructura vertical basada en su organigrama típicamente piramidal (Toba y Gil, 2009). Sin embargo, con el paso del tiempo, las

estructuras organizacionales han ido evolucionando hacia un reordenamiento cada vez más horizontal e informal, sobre todo a nivel comunicacional. Esta perspectiva, cada vez más presente en las organizaciones, redirige la mirada hacia la persona como eje central para el crecimiento y desarrollo sostenible (García, 2015).

**Competencia «Genera diálogo y conectividad».** Se relaciona con la capacidad de incentivar y establecer «redes de interacción» dentro de un espacio positivo y fiable. Promueve y estimula la comunicación efectiva y compartida, incorporando elementos proposicionales e indagatorios con un alto nivel de correspondencia. Se enfoca en construir una estructura matricial de trabajo cooperativo (Fernández y Zambrano, 2019).

Dentro de esta competencia, resalta la importancia del diálogo efectivo como elemento básico integrativo, necesario para establecer redes de colaboración en el equipo y organización. El diálogo, como forma de comunicación, requiere de plena conciencia sobre sus elementos y poder para que resulte efectivo. Entender la capacidad del habla como un elemento potencial transformador hace a la persona responsable y consciente. Esto, unido a la capacidad de escuchar, desde la posición del interlocutor, permite una comunicación en conexión con el otro (Echeverría, 2003).

**Competencia «Inspira para conseguir desempeño sobresaliente».** Implica la capacidad de estimular al colectivo hacia el compromiso, el involucramiento emocional, a través de un propósito y un sentido. «Trasmite coherencia e inspiración. Es seguido por los demás por su credibilidad y convicción. Genera propósito trascendencia y orgullo de pertenencia» (Fernández y Zambrano, 2019, p. 62).

La capacidad de un líder de transmitir coherencia y significación a través de su «ser» y «hacer» motiva al grupo, lo que genera actitudes favorables que tienden a ser replicadas. Esta conducta resulta inspiradora y promueve el trabajo colaborativo, de equipo, frente a la búsqueda del logro de los objetivos trazados (Bass y Riggio, 2006). La inspiración fomenta el crecimiento personal de quienes rodean al líder, los transforma y los orienta a la búsqueda del bien común (Bracho y García, 2013).

**Competencia «Promueve colaboración y efectividad de equipo».** Esta competencia influye tanto de manera interna, dentro del equipo de trabajo, como externa, en otras unidades de la estructura organizativa; en ambos casos, con el propósito de la obtención de los resultados establecidos. En este

sentido, este liderazgo es de trabajo colaborativo, de alta rotación de experiencia y conocimiento, así como de la promoción y reconocimiento de las fortalezas del equipo como el cimiento para la toma de decisiones. Prima el «nosotros» sobre los aspectos personales y el éxito del equipo (Fernández y Zambrano, 2019).

Este enfoque propugna la importancia de optimizar las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo orientando a que la mística de trabajo se extienda a todos los miembros de la organización, con el fin de generar la inteligencia colectiva organizacional, donde exista conexión y confianza. Es fundamental obtener la cooperación de los miembros de la organización mediante el respeto y autoridad inspirado en los demás, que es posible a través de una comunicación positiva y constructiva en búsqueda de un alineamiento e involucramiento emocional y racional en los desafíos y retos del equipo (Vergara, 2016). En este enfoque interesa la posición del colaborador en la interacción con el líder, donde el rol del líder es fundamental en la relación, pues de su actuación depende la respuesta del colaborador (Cardona, 2000).

Un aspecto importante del liderazgo relacional consiste en fomentar la cultura colaborativa, por ejemplo, a través del reconocimiento de los pequeños y grandes éxitos a los integrantes del equipo, ponderando lo significativo de los esfuerzos individuales en la contribución al logro de los objetivos, que finalmente son propósitos compartidos. Asimismo, en la gestión de los equipos de trabajo, es loable estar pendiente de los acontecimientos del entorno cercano y lejano de la organización sin descuidar, al interior del equipo, la búsqueda de la flexibilidad en las relaciones humanas mediante la empatía y el impulso de los propósitos compartidos (Blanchard, Ripley y Parisi-Carew, 2015).

**Competencia «Fundamenta sus juicios».** Competencia basada en la confianza, el conocimiento y la experiencia que inspira el líder en el equipo. Esta capacidad permite explicar la direccionalidad de los objetivos organizacionales, su propósito y los fundamentos en que se sustentan, lo que favorece un desempeño eficiente y elimina la inseguridad, las dudas y la incertidumbre (Fernández y Zambrano, 2019).

La comunicación es una capacidad que debe ser gestionada en las organizaciones. En este sentido, la capacidad comunicativa es significativa, está estrechamente relacionada con la habilidad de vincularse con los demás mediante la escucha activa, la comunicación asertiva y las habilidades sociales

que contribuyen de manera directa con los logros. La comunicación genera sentido de pertenencia (Echeverría, 2003); además, para los líderes, es un proceso de reflexión que permite establecer juicios que serán compartidos con los miembros del equipo y que debe generar sentido de compromiso y pertenencia (Gardner, 1995).

Los líderes que conducen equipos de impacto sustentan sus decisiones en juicios preestablecidos que se relacionan de manera directa con el éxito de la organización, decisiones en que los miembros del equipo han tenido un aporte importante, es decir, todos los miembros del equipo han tenido participación directa (Clark, 2016).

**Competencia «Ejerce liderazgo firme y cercano».** El propósito de esta competencia es equilibrar las conductas, capacidades, experiencias y valores de todos y cada uno de sus miembros y direccionarlos hacia los resultados organizacionales; en suma, el líder es un facilitador que descubre habilidades y permite que estas sean puestas a disposición del equipo (Fernández y Zambrano, 2019).

El desarrollo del liderazgo firme y cercano, según los estudios realizados por Zenger y Folkman (2011), demanda orientación al resultado, capacidades personales, carácter, liderazgo de cambio y habilidades personales; en este sentido, esta capacidad es propia de quienes conducen equipos de alto desempeño, donde el liderazgo resonante tiene un terreno natural y donde el estado emocional de sus integrantes es concluyente para su funcionamiento, así como para el éxito organizacional. Una organización cuya agenda incluya la salud emocional de sus integrantes presentará posibilidades de creatividad e innovación, es decir, será un espacio propicio para el crecimiento de estos (Losada, 2008).

Otros consideran que el liderazgo relacional se apoya en pilares fundamentales, como son: propiciar relaciones de cercanía y confianza; lograr colaboración y autoridad en los demás; y motivar y conseguir el compromiso de los integrantes del equipo (Incolid, 2019).

#### **Dimensión «Organizacional-estratégica»**

Formada por cuatro competencias, define y orienta resultados de alto estándar, muestra capacidad estratégica, fomenta enfoques alternativos, aplica soluciones constructivas y efectivas e impulsa el cambio adaptativo.

**Competencia «Define y orienta a resultados de alto estándar».** Este liderazgo está vinculado con el desempeño organizacional-estratégico, ayuda a que el equipo alcance sus resultados (Rozo-Sánchez, Flórez-Garay y Gutiérrez-Suárez, 2019). Se caracteriza por establecer y direccionar resultados de alto desempeño y se fundamenta en el trabajo colaborativo y la evaluación y monitoreo permanente de los hitos e indicadores previstos y de sus resultados (Fernández y Zambrano, 2019).

Los líderes de alto desempeño deben demostrar a su equipo que tienen las competencias para conducir equipos que, desde la perspectiva de la organización, tienen la responsabilidad de los logros para el crecimiento empresarial (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa y Espinoza, 2013). Lo contrario causaría una desmotivación y quizá hasta desintegración del equipo, sin contar con las consecuencias de prestigio personal y económico para la empresa. El líder debe transmitir a los integrantes de su equipo la misión y visión organizacionales y el significado de alto rendimiento (McCord, 2014).

Al tratarse de resultados de alto estándar, un aspecto importante es el ético, que está relacionada de manera directa con la formación del carácter de los integrantes del equipo y de la misma organización, lo que permitirá la credibilidad horizontal entre sus integrantes (Cortina, 2017).

**Competencia «Muestra capacidad estratégica y fomenta enfoques alternativos».** El liderazgo efectivo desarrolla un análisis contextual de la organización; sobre esa base, establece escenarios posibles y plantea soluciones. La habilidad de reflexión le permite leer la realidad del ámbito de influencia empresarial (Fernández y Zambrano, 2019). Esta capacidad estratégica permite al líder direccionar las metas organizacionales mediante el uso de herramientas acordes al ámbito de actuación, todas encaminadas a la evolución de la organización (Fierro, 2012).

En tiempos actuales, donde la complejidad y la incertidumbre parecen ser un terreno común, la actuación del liderazgo organizacional-estratégico debería centrarse en el análisis reflexivo, así como en la acción estratégica; la prospectiva es una herramienta potente. Sin embargo, es importante una mirada moderna de las organizaciones para adaptarse a las dinámicas del entorno empresarial (Pulgarín y Rivera, 2012).

**Competencia «Aplica soluciones constructivas y efectivas».** El liderazgo organizacional-estratégico brinda respuestas efectivas a los problemas

organizacionales de manera permanente a través de redes colaborativas, mediante las cuales demuestran sus resultados; asimismo, reconoce las potencialidades existentes y las pone al servicio del equipo. El compromiso de sus miembros con la efectividad los resultados preestablecidos es un denominador común (Fernández y Zambrano, 2019). Este tipo de liderazgo aprovecha el avance de la tecnología de la información y la comunicación para la creación de redes formales e informales que trascienden a la organización y que podrían ser de utilidad al momento de tomar decisiones (Pareja, 2017).

**Competencia «Impulsa el cambio adaptativo».** El líder se caracteriza por tener la mirada permanente en la innovación, impulsar el cambio y motivar a los equipos a mirar más allá de lo cotidiano, de manera que inspira el cambio hacia paradigmas que favorezcan al crecimiento de la organización. Los líderes de alto impacto tienen una mirada holística de la realidad total, técnica y política; sus decisiones tienen el soporte requerido (Fernández y Zambrano, 2019). Así también tienen una alta capacidad de adaptación a los cambios, pueden liderar equipos en organizaciones de diferente naturaleza y conducir equipos multidisciplinarios; los conflictos son entendidos como una oportunidad (Pareja, 2017) y motivan hacia el pensamiento analítico y crítico de los integrantes del equipo como una medida de incentivar el espíritu creativo y propositivo (Limsila y Ogunlana, 2008).

Para Eichholz (2015), el líder de desempeño sobresaliente desafía a los problemas y a las personas en búsqueda de respuestas creativas. No da soluciones, incentiva la participación y motiva a que las soluciones fluyan del equipo; el crecimiento de las personas es su foco de atención.

### **Clima Organizacional**

Bajo la perspectiva de medición de aquellos atributos del entorno laboral que determinan las características de una empresa, y de cómo las percepciones personales de los trabajadores influyen en sus comportamientos, la medición del clima organizacional es una práctica cuyo uso data del siglo XX como fuente de investigación, diagnóstico, análisis interno y planes de mejora. Con base en LEAD, Liderazgo Efectivo para el Alto Desempeño (Fernández y Zambrano, 2019), el líder está llamado a facilitar condiciones y entornos de trabajo para el logro de resultados, sociales y económicos, de modo que deja caer por sí sola la conexión entre el líder y el clima organizacional.

El clima organizacional es una variable fundamental desde el punto de vista estratégico. Los hallazgos de su relación con el liderazgo de alto rendimiento tendrán un impacto directo en los resultados empresariales. De esta manera, se valida que el clima organizacional influye en el comportamiento laboral, de cara a las actitudes y expectativas del trabajador (Lapo, 2018).

La diversidad de la población dentro de la organización (edad, género, tipo de cargo, especialidad, tiempo de servicio, cultura, grado académico, u otros) crea la necesidad de conocer sus percepciones y motivaciones, lo que permite establecer acciones específicas que conecten con los hallazgos encontrados, de modo que hace visible un interés formal por sus necesidades, de cara a promover la efectividad, eficiencia y eficacia de los resultados de la compañía. Es así que el diagnóstico del clima organizacional, orientado hacia la mejora continua de la compañía, resulta una herramienta formal para la toma de decisiones. Su periodicidad (anual, semestral) permitirá establecer una curva evolutiva y será indicador de los resultados de programas y acciones desplegadas, que establecerá un proceso de aprendizaje continuo que no solo involucra al área de recursos humanos, sino a cada líder de equipo y a la organización en general.

Desarrollar la capacidad de adaptación a nivel personal y organizacional es uno de los retos más grandes y viene siendo objeto de estudio como fenómeno social. Por ejemplo, en Estados Unidos, este contexto se conoce como VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y en el Reino Unido como TUNA (turbulencia, incertidumbre, novedad y Ambigüedad). Precisamente, bajo esta realidad, las organizaciones y los seres humanos se orientan a revisar y potenciar aquellos factores que están bajo su control (Tessore, 2020). Según un informe de la compañía Hay Group (2015), que contó con la participación de 3800 líderes en el Perú, el estilo de liderazgo que despliegan los jefes puede impactar hasta en 70% en el clima organizacional y, a su vez, incidir hasta en 30% en el desempeño de negocio.

Ucrós y Gamboa (2010) investigaron sobre clima organizacional analizando 13 autores representativos en un lapso de 40 años, desde fines de los 70, con el objetivo de hallar los factores más representativos. Concluyeron en la presencia de tres factores principales como dimensiones del clima organizacional: individuales, grupales relacionales y organizacionales. Estos factores o dimensiones son los que generan modelos de interrelación dentro del

concepto de clima organizacional (Griffin y Moorhead, 2010; Brunet, 1997).

**Dimensión «Factores individuales».** Compuesto de cinco factores o subdimensiones: compromiso, satisfacción-orgullo, desempeño, motivación y estrés-adaptación. El compromiso, relacionado al nivel de consciencia del trabajador respecto a su sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización, nace a través de un proceso psicológico entre el individuo y la organización, afectado por componentes como la confianza y el liderazgo, e incide en la rotación y en la satisfacción del personal (Tejero-González y Fernández-Díaz, 2009; Castro, 2006). La satisfacción-orgullo está relacionada con las actitudes de los trabajadores respecto a su percepción sobre su puesto de trabajo, rol en la organización y cómo se siente respecto a esta (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996); se incide que, a mayor satisfacción, se propicia el sentido de pertenencia y orgullo, lo que se vincula a la satisfacción laboral como factor clave para el logro de objetivos y un clima organizacional positivo (Peña, Olloqui y Aguilar, 2013). El desempeño es un factor relacionado directamente con el logro de los objetivos de la organización; asimismo, se ha investigado que el clima laboral, influye directamente en el desempeño laboral (Griffin y Moorhead, 2010; Bulnes, Ponce, Huerta, Elizalde, Santivañez, Delgado y Álvarez, 2004; Chiavenato, 2006). La motivación es como un impulsor de acciones o inacciones (Robbins, 1999) que derivan desde el deseo, la necesidad o libre albedrío de la persona y resulta en conductas visibles. Finalmente, el factor de estrés-adaptación se refiere al manejo físico y emocional de la demanda de trabajo, del cual surge la capacidad de adaptación frente a la coyuntura laboral, así como el despliegue de actitudes (Rodríguez, 2005). Se ha estudiado que ciertos niveles de estrés son recomendables para desarrollar la creatividad del trabajador, mientras que un nivel de estrés muy bajo genera desgano y desaliento (Sardá-Junior, Legal y Jablonski-Junior, 2004).

**Dimensión «Factores grupales-relacionales».** Compuesto de cuatro factores o subdimensiones: liderazgo, confianza en el jefe inmediato, trabajo en equipo-colaboración-cooperación y apoyo-comunicación. El liderazgo se encuentra relacionado al rol determinante que este tiene en el desarrollo de un clima positivo o negativo (Peraza y Remus, 2004; Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez y Real, 2014). La confianza en el jefe inmediato se determina a través de la percepción del trabajador respecto al comportamiento, conducta, acciones y forma de liderazgo de su jefe (Méndez, 2005);

frente a ello, se evidencia que si el nivel de confianza es bajo, existe una tendencia a trabajar en entornos de constante tensión; por el contrario, cuando el nivel de confianza es alto, se propicia la comunicación y participación en todos los niveles (Robbins, 1999). El factor trabajo en equipo-colaboración-cooperación se refiere a establecer la ventaja del conocimiento compartido en la empresa, lo que afianza el proceso de las relaciones humanas, las interrelaciones, el sentido de pertenencia y el aporte a los objetivos colectivos (Méndez, 2005). Como último factor de esta dimensión se encuentra el apoyo-comunicación, que está relacionado con el apoyo brindado por la organización y el entorno de trabajo, así como la calidad de la comunicación, su cercanía y su efectividad.

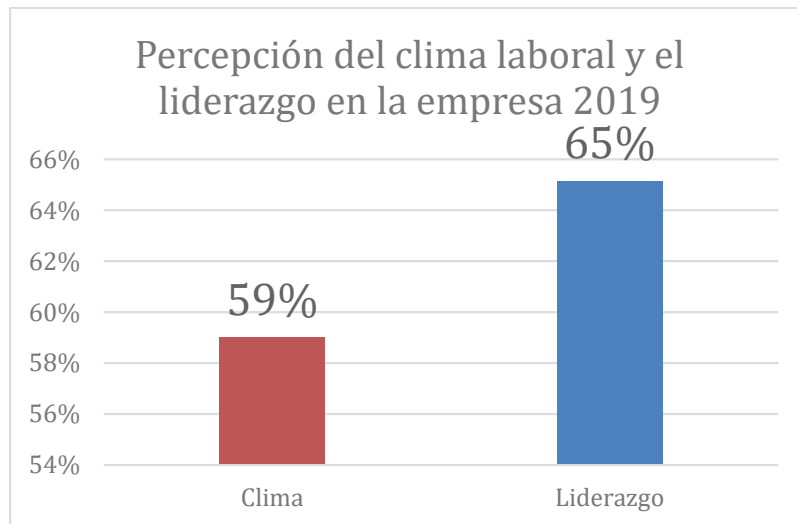
**Dimensión «Factores organizacionales».** Compuesta por trece factores o subdimensiones: políticas-estrategia, infraestructura-equipos, normas-reglamentos, salud-seguridad, reconocimiento, desarrollo del personal, salario-beneficios-incentivos, equilibrio vida-trabajo, diversidad-inclusión, integridad, gestión de clientes, sostenibilidad, COVID-19. El factor políticas-estrategia está relacionado a la difusión de estas, la claridad de hacia dónde va la organización, cómo logra sus objetivos y cómo lo comunica a las personas. Con respecto a la infraestructura-equipos, este factor corresponde a las condiciones de trabajo mínimas que requiere el trabajador para ejecutar sus tareas. Las normas-reglamentos incluyen las normas formales, y las premisas tácitas, que están ligadas a la cultura de la organización y que son la base para la toma de decisiones (Rodríguez, 2005). El factor salud-seguridad se refiere a la coherencia del foco en las personas, es decir, la generación de condiciones, capacidades, programas, procesos y procedimientos que garanticen el cuidado de los trabajadores. En la misma línea, el reconocimiento se considera un factor principal para la satisfacción del trabajador (Herzberg, 2003); asimismo, resulta un refuerzo social de impacto que contribuye positivamente a la percepción del clima organizacional. El desarrollo del personal se compone de las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada trabajador, mientras que el factor salario-beneficios-incentivos responde a lo tangible que recibe el trabajador, en la percepción de justicia del personal, respecto a lo que recibe de la organización y también a lo que los demás reciben (Juárez y Carrillo, 2014). Es importante estudiar la motivación laboral para proponer alternativas de compensación que no solo abarquen el factor monetario, de modo que se logre un mayor impacto en la escala de compensaciones y beneficios del trabajador (Brunet, 1997).

El equilibrio vida-trabajo está relacionado al espacio para la atención del mundo afectivo, familiar y personal de cada trabajador, lo que impacta en el bienestar y desempeño de estos (Casas et al., 2002). La diversidad-inclusión representa el respeto e incorporación del sentido de aceptar diferencias y descubrir el potencial en cada individuo; así, la organización adquiere valor, prestigio y modernidad. El factor integridad implica la coherencia entre el decir y el hacer, así como la ética, la transparencia y la confianza. La gestión de clientes se refiere a la percepción del trabajador respecto a la calidad del producto y servicios ofrecidos, lo cual se llega a vincular implícitamente con el orgullo y sentido de pertenencia. Asimismo, la sostenibilidad es el compromiso visible con las comunidades, el medio ambiente, y socios estratégicos. Al respecto Caro y Ojeda (2019), encontraron una correlación positiva y alta entre sostenibilidad y clima laboral. Finalmente, se incluyó el factor COVID-19, puesto que se consideró influyente en la percepción del trabajador en relación a las medidas adoptadas por la compañía, y su impacto en la vida personal y laboral.

La empresa objeto de estudio cuenta con más de cinco décadas operando en el sector industrial y un total de 280 trabajadores; en el 2019, un nuevo equipo asume su conducción y llevó a cabo el proceso de reestructuración. Es a partir de esa fecha que desarrollan estudios de clima organizacional, cuyo primer diagnóstico encontró a un 59% de los encuestados con una percepción positiva sobre el clima laboral, mientras que el 65% señaló la presencia de algún tipo de liderazgo (Figura 1). Este contexto puso de manifiesto la necesidad de diseñar estrategias de desarrollo de liderazgo; así, se implementó el programa para gerentes y jefaturas de primera línea durante el primer año. Al año siguiente el programa se amplió a los mandos medios, acompañado de un plan de trabajo en la seguridad y salud emocional dirigido a todos los trabajadores. En este nuevo enfoque del talento humano como estrategia para alcanzar los nuevos objetivos institucionales, se consideró al liderazgo como factor que podría impactar de manera significativa en la mejora de los indicadores del clima organizacional, con base en las competencias detalladas líneas arriba.

Este artículo procura contribuir al espacio del conocimiento de la gestión del clima organizacional en la actividad pública o privada. Asimismo, se considera un aporte importante a la academia porque abarca aspectos de reciente tratamiento bajo el enfoque presentado. Esto se logra a través de una mirada diferente que ofrece el liderazgo efectivo para el





**Figura 1.** Percepción del clima laboral y liderazgo en la empresa, año 2019.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la organización.

alto desempeño, cuyo centro de atención no está en la figura del líder, sino, el foco de esmero está en el involucramiento dentro del equipo de trabajo de quien ejerce el liderazgo, concibiendo «desde la red de las relaciones de equipo» (Fernández y Zambrano, 2019, p. 11) y aplicando 13 componentes, donde el «nosotros» prima sobre el «yo»; es decir, partiendo de la premisa del rol del líder como un facilitador de condiciones para el logro de resultados. Bajo este enfoque, se asume la responsabilidad para la generación de un entorno seguro, retador, de enfoque colectivo, colaborativo y de aprendizaje continuo. En este estudio, se pretende determinar la correlación entre el liderazgo y el clima organizacional.

En la Tabla 2 se observa la manera en que se diseñaron las variables y dimensiones. Se plantearon como hipótesis específicas la relación entre la variable clima organizacional y el liderazgo personal (primera dimensión), el liderazgo relacional (segunda dimensión) y el liderazgo organizacional-estratégico (tercera dimensión).

Líneas abajo se exponen los resultados obtenidos y la discusión de las conclusiones a las que se han arribado.

## METODOLOGÍA

El tipo de diseño de la investigación es no experimental y de nivel correlacional. Los datos fueron

obtenidos a través de encuestas estructuradas. Para la variable principal, «liderazgo de alto desempeño» (integrada por las dimensiones «liderazgo personal», «liderazgo relacional» y «liderazgo organizacional-estratégico»), basada en la obra de Fernández y Zambrano (2019), se diseñó una encuesta en base a 35 ítems. En tanto para la segunda variable, «clima organizacional», se tomaron las dimensiones de Ucrós y Gamboa (2010) («factores personales», «factores relacionales» y «factores organizacionales»), para las cuales se diseñaron y adaptaron 45 ítems. La población del estudio está conformada por el total de trabajadores que tienen personal a cargo en la empresa. Es decir, se formó una muestra con 108 trabajadores que, por la naturaleza de su puesto, ejercen algún tipo de liderazgo.

Para la recolección de datos se elaboraron dos cuestionarios, uno para cada variable, bajo una escala de Likert, con puntaje mínimo de 1 y máximo de 5. Las encuestas fueron tomadas en el centro de trabajo de la empresa, previa charla de orientación y en dos fechas distintas. Se obtuvieron los datos de cada variable por fecha, y se les asignó un número o código aleatorio entre 1 y 180. Para determinar la validez de las encuestas, estas se sometieron al juicio experto de cuatro especialistas en el rubro de recursos humanos. Para medir la confiabilidad, se aplicó el indicador Alpha de Cronbach. El resultado de fiabilidad interna fue de 0.989 para la variable «liderazgo de alto desempeño», y de 0.956 para «clima organizacional».

**Tabla 2.** *Diseño de variables dimensiones y subdimensiones.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES
LIDERAZGO DE ALTO DESEMPEÑO	Liderazgo personal	Autoconciencia, hacerse cargo del propio proceso de cambio
		Autogestión de emociones
		Toma la iniciativa asumiendo la responsabilidad
	Liderazgo relacional	Muestra horizontalidad en sus relaciones
		Genera diálogo y conectividad
		Inspira para conseguir desempeño sobresaliente
		Promueve colaboración y efectividad de equipo
		Fundamenta sus juicios
		Ejerce liderazgo firme y cercano
	Liderazgo estratégico	Define y se orienta a resultados de alto estándar
		Muestra capacidad estratégica y fomenta enfoques alternativos
		Aplica soluciones coconstruidas y efectivas
		Impulsa el cambio adaptativo
CLIMA ORGANIZACIONAL	Factores Individuales	Compromiso
		Satisfacción-orgullo
		Desempeño
		Motivación
		Estrés y adaptación
	Factores Grupales Relacionales	Liderazgo
		Confianza en el jefe inmediato
		Trabajo en equipo, colaboración, cooperación
		Apoyo y comunicación
	Factores Organizacionales	Comunicación de políticas y estrategia
		Infraestructura y equipos
		Normas y reglamentos
		Salud y seguridad
		Reconocimiento
		Desarrollo de personal
		Salarios, incentivos, beneficios
		Equilibrio vida trabajo
		Diversidad e inclusión
		Integridad
		Gestión de clientes
Gestión de proveedores, contratistas, terceros		
Sostenibilidad, gobierno corporativo y responsabilidad social		
COVID-19		

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Fernández y Zambrano (2019) para liderazgo de alto desempeño y de Ucros y Gamboa (2010) para clima organizacional.

## RESULTADOS

Los resultados fueron obtenidos a inicios de diciembre del año 2021, luego de un trabajo de formación de liderazgo según lo descrito anteriormente. Los hallazgos descriptivos se muestran a continuación.

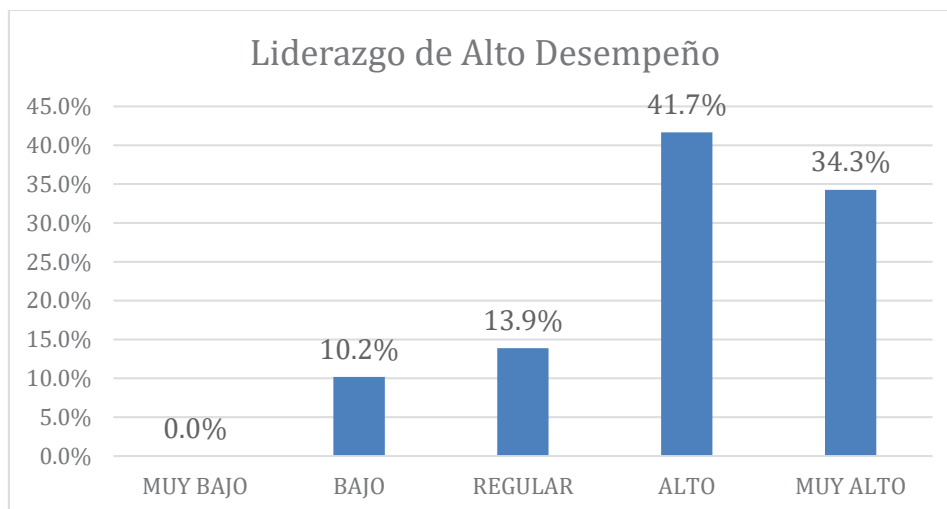
En la Figura 2, se visualiza que el 41.7% de trabajadores encuestados tiene una percepción «alta» respecto a la variable «liderazgo de alto desempeño», el 34% la considera «muy alta» y solo el 10% la calificó como «baja». El 75.9% considera que sus líderes sostienen un liderazgo de alto desempeño.

Respecto a la primera dimensión, «liderazgo personal», en la Figura 3 se observa que un 40.7% de los encuestados tiene una percepción «alta»; un 37%, una percepción «muy alta»; un 12%, «regular»; y un 10%, «baja». El 77.7% tiene una percepción entre «alta» y «muy alta», mientras que el 22.3% tiene una percepción entre «baja» y «regular».

En el caso de la segunda dimensión, «liderazgo relacional», la Figura 4 muestra los resultados descriptivos, donde el 38.9% de los trabajadores indicó

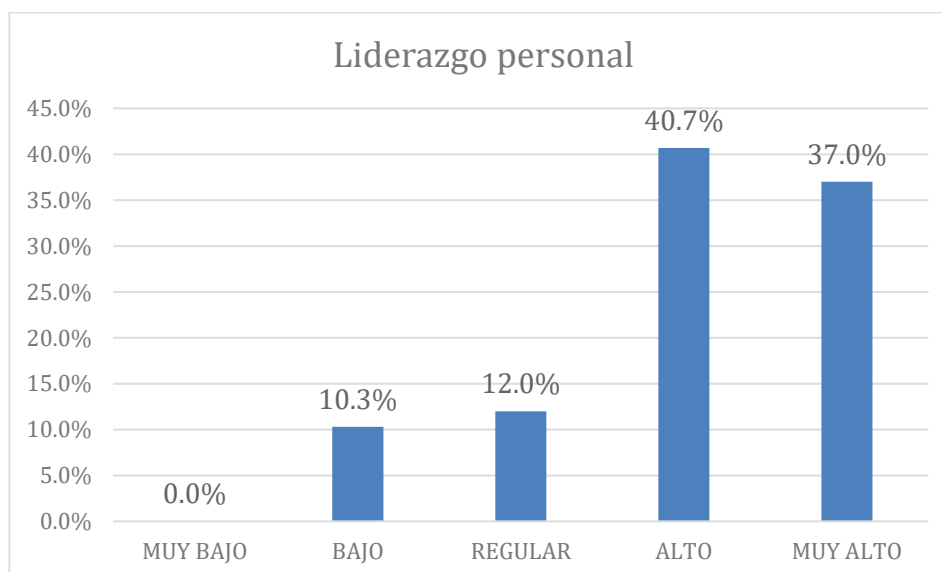
tener una percepción «muy alta» sobre el liderazgo relacional en sus líderes; el 35.2%, «alta»; el 15.7%, «regular»; y el 10.2%, «baja». Asimismo, se observa que el 74.1% tiene una percepción entre «alta» y «muy alta» y el 25.9% considera que el liderazgo personal tiene un nivel entre «regular» y «bajo».

Respecto a la tercera dimensión, el liderazgo organizacional/estratégico muestra en la Figura 5 a un 48.1% de los trabajadores con una percepción «alta»; el 26.9%, «muy alta»; el 13.9 %, «regular»;



**Figura 2.** Liderazgo de alto desempeño.

Fuente: Elaboración propia, obtenida de SPSS.



**Figura 3.** Liderazgo personal.

Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

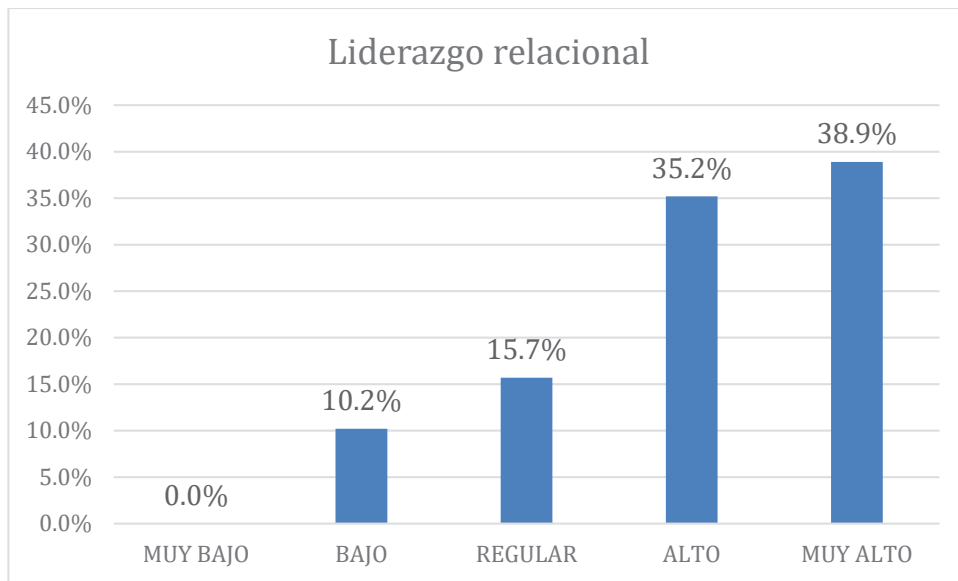
y el 10.2%, «baja». De la misma forma, se observa que un 75% de los encuestados tiene una percepción entre «alta» y «muy alta», mientras que el 25% señala tener una percepción entre «regular» y «muy baja».

En la variable «clima organizacional», la Figura 6 muestra que el 38% de los trabajadores tiene una percepción «alta»; el 54.6%, «muy alta»; el 6.5 %,

«regular»; y el 0.9%, «baja». Así, se visualiza que un 92.6% de los encuestados tiene una percepción entre «alta» y «muy alta», mientras que el 7.4% señala tener una percepción entre «regular» y «muy baja».

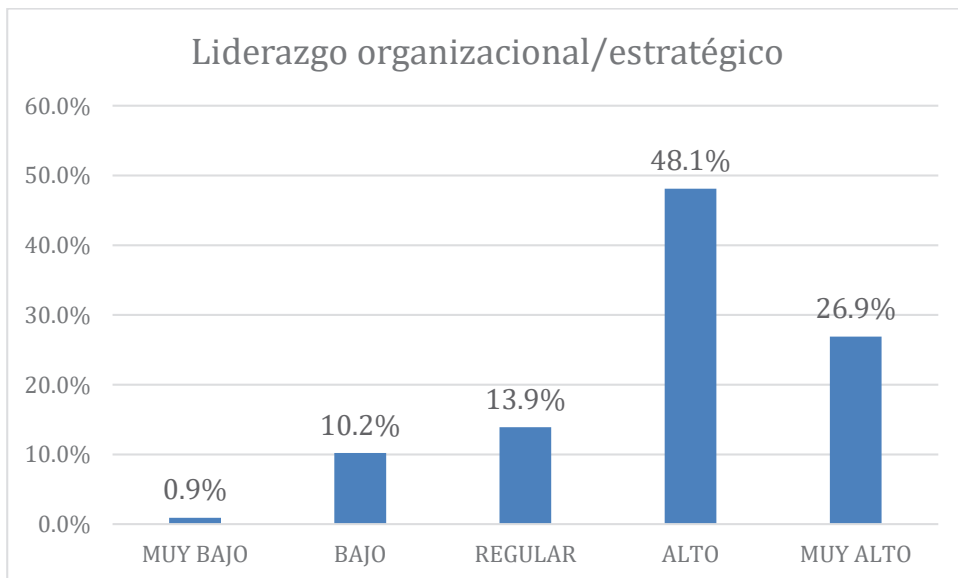
**Prueba de hipótesis**

El liderazgo de alto desempeño se relaciona con en el clima organizacional de la empresa.



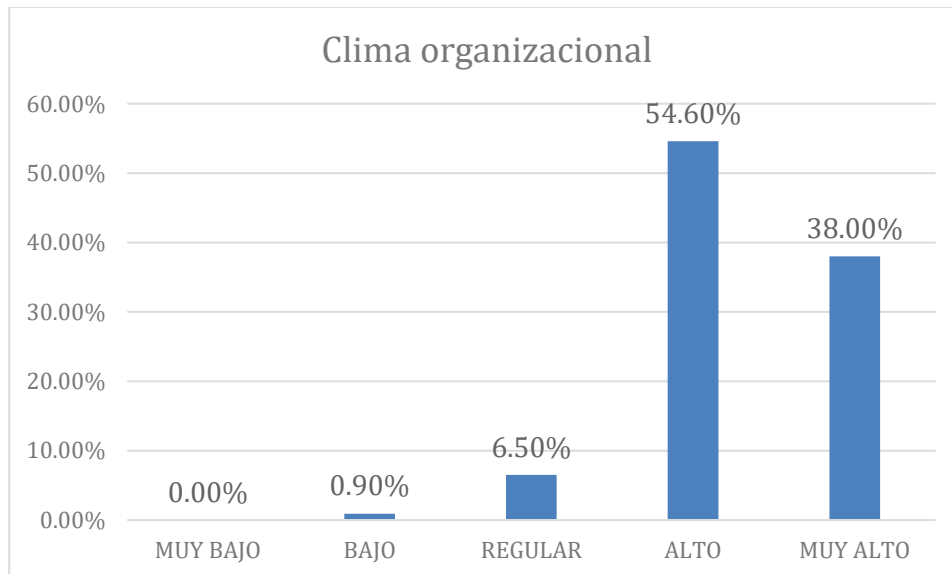
**Figura 4.** Liderazgo relacional.

Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.



**Figura 5.** Liderazgo organizacional/estratégico.

Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.



**Figura 6.** Clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

### Hipótesis

La prueba de la hipótesis general de las variables «liderazgo de alto desempeño» y «clima organizacional» presenta el resultado siguiente:

$H_0$ :  $r = 0$ . No existe relación significativa entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional.

$H_1$ :  $r \neq 0$ . Existe relación significativa entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional.

En la Tabla 3 se visualiza una correlación positiva alta (0.812) con un nivel de significancia de 0.01 entre el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula que señala que no existe relación significativa entre la variable «liderazgo de alto desempeño» con el clima organizacional.

### Primera hipótesis específica

$H_0$ :  $r = 0$ . No existe relación significativa entre el liderazgo personal y el clima organizacional.

$H_1$ :  $r \neq 0$ . Existe relación significativa entre el liderazgo personal y el clima organizacional.

**Tabla 3.** Valores Rho de Spearman para liderazgo de alto desempeño y clima organizacional.

	Valor
Coefficiente de correlación	0.812
N	108
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario aplicado a la muestra en el año 2021, obtenido de resultados de software SPSS V25.

En la Tabla 4 se evidencia una correlación positiva alta (0.680) con un nivel de significancia de 0.01 entre el liderazgo personal y el clima organizacional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula que señala que no existe relación significativa entre la dimensión liderazgo personal con el clima organizacional.

### Segunda hipótesis específica

$H_0$ :  $r = 0$ , No existe relación significativa entre el liderazgo relacional y el clima organizacional.

$H_1$ :  $r \neq 0$ , Existe relación significativa entre el liderazgo relacional y el clima organizacional.

**Tabla 4.** Valores Rho de Spearman para liderazgo personal y clima organizacional.

	Valor
Coefficiente de correlación	0.680
N	108
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra en el año 2021, obtenido de resultados de software SPSS V25.

Se evidencia una correlación positiva alta (0.795) con un nivel de significancia de 0.01 entre el liderazgo relacional y el clima organizacional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula que señala que no existe relación significativa entre la dimensión liderazgo relacional con el clima organizacional (Tabla 5).

**Tercera hipótesis específica**

$H_0$ :  $r = 0$ , No existe relación significativa entre el liderazgo organizacional/estratégico y el clima organizacional.

$H_1$ :  $r \neq 0$ , Existe relación significativa entre el liderazgo organizacional/estratégico y el clima organizacional.

**Tabla 5.** Valores Rho de Spearman para liderazgo relacional y clima laboral.

	Valor
Coefficiente de correlación	0.795
N	108
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021, obtenido de resultados de software SPSS V25.

Se evidencia en la Tabla 6 una correlación positiva moderada (0.425) con un nivel de significancia de 0.01 entre el liderazgo organizacional/estratégico y el clima organizacional. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula que señala que no existe relación significativa entre la dimensión liderazgo organizacional-estratégico con el clima organizacional.

**Tabla 6.** Valores Rho de Spearman para liderazgo organizacional/estratégico y clima laboral.

	Valor
Coefficiente de correlación	0.425
N	108
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2021, obtenido de resultados de software SPSS V25.

**DISCUSIÓN**

Los resultados de la investigación demuestran que el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional se relacionan significativamente en la organización, lo cual fue validado mediante las pruebas de correlación T. Spearman, que probó la relación de las variables.

Esta relación directa la confirman Hernández, Duana y Polo(2021) desde un enfoque de estilos de liderazgo. Mencionan que un tipo de liderazgo en el que la comunicación deficiente es el principal atributo resulta en un clima organizacional inestable y con bajo un nivel en sus indicadores. Así también, Parra y Rocha (2021) evidenciaron un nivel de correlación alto y positivo (coeficiente de Pearson 0.86) entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional. Estilos «cerrados» y «autoritarios» se relacionaron con bajos niveles de clima. Por otro lado, Saavedra, Reyes, Trujillo, Alfaro y Jara (2019) ejecutaron su estudio basado en los tipos de liderazgo gerencial, determinando una relación directa y positiva con el clima organizacional.

El liderazgo personal y el liderazgo organizacional-estratégico tienen una correlación positiva alta con el clima organizacional. Por tanto, se entiende que se obtendrá un impacto positivo en los indicadores del clima organizacional siempre que se promueva el desarrollo del liderazgo personal en los líderes y en los trabajadores, considerando la autogestión y la toma de iniciativa, así como el desarrollo de competencias enfocadas en la búsqueda de resultados de altos estándares, capacidad estratégica, adaptabilidad a los cambios y búsqueda colaborativa de soluciones el trabajo.

Así, Goleman (1998) expresa que las compañías que desarrollen el músculo de la inteligencia emocional (desde el propio autoconocimiento de sus personas, su auto-regulación y autogestión) podrán orientar la toma de decisiones de manera sensata e impactando los resultados de la organización.

En el caso del liderazgo relacional, se evidencia que es la dimensión con el nivel de correlación con el clima organizacional más alto, en comparación con el liderazgo personal y liderazgo organizacional-estratégico. Por lo cual, en el liderazgo relacional se considera el despliegue principal de acciones cuyo impacto será de mayor escala donde, por ejemplo, el líder deba orientarse al fortalecimiento del campo social, desde la horizontalidad, desde la coherencia del ejemplo y desde inspirar para conseguir desempeños sobresalientes, así como fomentar el diálogo y la conectividad, la colaboración y el fortalecimiento

de pertenencia al equipo, y la firmeza para orientar a la excelencia. Esto, teniendo en cuenta la necesaria cercanía desde lo personal, que genera la contribución predominante a la mejora del clima organizacional.

Es por ello que Goleman (2000) ratifica el valor de la «atmósfera de trabajo» desde el liderazgo mediante un conjunto de veinte capacidades o competencias, distribuidas en cuatro grupos: conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia y habilidades sociales. Estas capacidades son transversales a todos los estilos de liderazgo, los cuales se relacionan con el clima organizacional.

## CONCLUSIONES

La investigación demuestra que el liderazgo de alto desempeño y el clima organizacional se relacionan significativamente. Se concluye que existe una relación positiva y alta de 0.812.

Con respecto al liderazgo personal y el clima organizacional, se evidencia que se relacionan significativamente, con un resultado positivo alto de 0.501. En el análisis se aprecia que la percepción general de los colaboradores con respecto al liderazgo personal es positiva con un 77.7%.

Este estudio demuestra que el liderazgo relacional y el clima organizacional se relacionan significativamente, con una relación positiva alta de 0.795. Según los resultados, los trabajadores respondieron y expusieron una percepción positiva en un 74%.

Se aprecia una relación moderada entre el liderazgo estratégico organizacional y el clima organizacional (una relación moderada de 0.425). Los colaboradores encuestados mostraron una percepción positiva en un 75%.

Respecto a la variable clima organizacional, se precisa según análisis que el 92.6% manifiesta una percepción positiva.

En la variable liderazgo de alto desempeño, se observa un 76% de los colaboradores que tienen una percepción entre «alto» y «muy alto» en el 2021.

Los resultados de esta investigación pueden ser utilizados como base para el diseño de estrategias orientadas al desarrollo del «liderazgo de alto desempeño» que, por un lado, permitan a las organizaciones poner en práctica enfoques cuyos resultados podrían ser positivos en el camino de optimizar el clima laboral y, por otro, contribuyan a la Academia, de tal forma que otros investigadores opten hacer

uso de los instrumentos que cuenten con la validez y confiabilidad que la investigación científica exige.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY, EE. UU.: Free Press.
- [2] Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3<sup>rd</sup> ed.)*. Nueva York, NY, EE. UU.: Free Press.
- [3] Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership (2<sup>nd</sup> ed.)*. Mahwah, NJ, EE. UU.: Lawrence Erlbaum Associates.
- [4] Blanchard, K., Ripley, J., y Parisi-Carew, E. (2015). *La colaboración comienza con Usted*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- [5] Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Nueva York, NY, EE. UU.: Jhon Wiley & Sons.
- [6] Bracho, O., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TeloS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
- [7] Bravo, M. J., Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo (Vol. I, pp. 343-394)*. Madrid, España: Síntesis S.A.
- [8] Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México D. F., México: Editorial Trillas.
- [9] Bulnes, M., Ponce, C., Huerta, R., Elizalde, R., Santivañez, W., Delgado, E., y Álvarez, L. (2004). Percepción del clima social laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 7(2), 39-64.
- [10] Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York, NY, EE. UU.: Harper & Row.
- [11] Cardona, P. (2000, febrero). *Liderazgo relacional*. Universidad de Navarra, División de Investigación IESE. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>
- [12] Caro, C., y Ojeda, J. (2019). Responsabilidad social y clima organizacional en la Universidad Autónoma de Nayarit. *Proyecciones*, (13), 14-28.

- [13] Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., y Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 6(23), 143-160.
- [14] Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22(1), 89-97. <http://hdl.handle.net/10201/8082>
- [15] Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D. F., México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- [16] Clark, T. (2016). *Leading with Character and Competence: Moving Beyond Title, Position, and Authority*. Oakland, CA, EE. UU.: Berrett-Koehler Publishers.
- [17] Cortina, A. (2017). *¿Para qué sirve realmente...? La Ética*. Barcelona, España: Paidós.
- [18] Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile, Chile: Comunicaciones Noreste.
- [19] Eichholz, J. C. (2015). *Capacidad adaptativa: Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- [20] Ekman, P. (2003). *El rostro de las emociones*. Barcelona, España: RBA BOLSILLO.
- [21] Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 13(34), 343-348.
- [22] Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5(3), 277-298. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)
- [23] Fernández, I., y Zambrano, R. (2019). *Liderazgo efectivo para el alto desempeño (LEAD)*. Madrid, España: Ediciones Urano.
- [24] Fiedler, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. En *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Nueva York, NY, EE. UU.: Academic Press.
- [25] Fiedler, F. E., y Garcia, J. E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. Nueva York, NY, EE. UU.: John Wiley & Sons.
- [26] Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, ciencia y libertad*, 7(1), 119-123.
- [27] García, S. (2015). *Perspectiva societario-económica del trabajo. La evolución del mundo del trabajo y su dimensión ético-empresarial*. Instituto de Dirección y Organización de Empresas (IDOE) de la Universidad de Alcalá.
- [28] Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica*. Barcelona, España: Paidós.
- [29] Goleman, D. (1996). *La inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires, Argentina: Zeta.
- [30] Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- [31] Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 1-15.
- [32] Goleman, D., Boyatzis, R., y Mckee, A. (2013). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Debolsillo.
- [33] Griffin, R., y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones (9ª ed.)*. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores S.A.
- [34] Hay Group. (2015). *Estudios de clima laboral*. Lima, Perú: Hay Group.
- [35] Hernández, T., Duana, D., y Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista cubana de salud pública*, 47(2).
- [36] Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*, 81(1), 67-76.
- [37] House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- [38] House, R. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. En J. Hunt y L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Carbondale, IL, EE. UU.: Southern Illinois University Press.
- [39] incolid. (2019, 19 de octubre). *Los 3 pilares del liderazgo relacional*. <https://www.incolid.com/l/3-pilares-liderazgo-relacional/>
- [40] Juárez, O., y Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y compensaciones*. México D. F., México: Grupo Editorial Patria.
- [41] Kerr, S., y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement.



- Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- [42] Kirpatrick, S., y Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- [43] Küppers, V. (2011). *El efecto Actitud*. Barcelona, España: Ediciones Invisibles.
- [44] Lapo, M. (2018). *Influencia del clima organizacional en las actitudes laborales y en el comportamiento pro-social de los profesionales de la salud*. (Disertación para obtener el grado de doctor). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- [45] Limsila, K., y Ogunlana, S. (2008). Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2), 164-184. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980810852682>
- [46] Losada, M. (2008). Si quieres florecer. *Psicología Organizacional Humana*, 1(2), 121-125.
- [47] Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- [48] Maturana, H. (1996). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile, Chile: Paidós.
- [49] Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nueva York, NY, EE. UU.: The Macmillan Company.
- [50] McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, (January-February 2014).
- [51] Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Universidad Empresa*, 4(9), 100-121.
- [52] Misumi, J., y Peterson, M. (1985). The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 198-223. <https://doi.org/10.2307/2393105>
- [53] Mora, F. (2002). *Cómo funciona el cerebro*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- [54] Padrón, J. (2007). Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI. *Cinta de Moebio*, (28), 1-28.
- [55] Pareja, S. (2017). Liderazgo colaborativo: atreverse a quebrantar el "statu quo". *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.*, (octubre de 2017), 10-12. [https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM\\_Papel/2017/Octubre/1710\\_ORH127.pdf](https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2017/Octubre/1710_ORH127.pdf)
- [56] Parra, M., y Rocha, G. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 217-227.
- [57] Peña, M., Olloqui, A., y Aguilar, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 6(3), 115-128. <https://www.theibr.com/download/riaf/2013-riaf/riaf-v6n3-2013/RIAF-V6N3-2013-9.pdf>
- [58] Peraza, Y., y Remus, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte, desarrollo y medio ambiente*, 24(1), 27-30.
- [59] Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., y Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.
- [60] Pulgarín, S., y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
- [61] Ramírez-Goicochea, E. (2005). Orígenes complejos de la conciencia: hominización y humanización. En L. Álvarez Munarriz (Ed.), *La conciencia humana: perspectiva cultural* (pp. 93-135). Barcelona, España: Anthropos.
- [62] Rey de Castro, D. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16554>
- [63] Rivera, A., y Rivera, S. (2018). Estudio transdisciplinario sobre la autoconciencia. *Ludus Vitalis*, 25(48), 155-180.
- [64] Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- [65] Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ciudad de México, México: Alfaomega.

- [66] Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1669/1859>
- [67] Saavedra, E., Reyes, M., Trujillo, J., Alfaro, C., y Jara, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista cubana de salud pública*, 45(2).
- [68] Sardá-Junior, J., Legal, E., y Jablonski-Junior, S. (2004). *Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção*. Sao Paulo, Brasil: Casa do Psicólogo.
- [69] Shartle, C. (1956). *Executive Performance and Leadership*. Hoboken, NJ, EE. UU.: Prentice Hall.
- [70] Stogdill, R. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire, Form XII*.
- [71] Tan, C.-M. (2012). *Busca en tu interior: Mejora la productividad, la creatividad y felicidad*. Barcelona, España: Planeta S.A.
- [72] Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Manhattan, NY, EE. UU.: Harper & Brothers.
- [73] Tejero-González, C., y Fernández-Díaz, M. (2009). Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. *Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*, 15(2), 1-16. <https://doi.org/10.7203/relieve.15.2.4160>
- [74] Tessore, C. (2020). *Cambios de paradigma en contextos Vuca y Tuna*.
- [75] Tirapu-Ustárrroz, J., y Goñi-Sáez, F. (2016). El problema cerebro-mente (II): sobre la conciencia. *Revista de Neurología*, 63(4), 176-185.
- [76] Toba, C., y Gil, R. (2009). Desde una organización tradicional-vertical hacia una organización basada en la horizontalidad y la participación. Una visión andragógico-gerencial. *Visión Gerencial*, (2), 398-414.
- [77] Ucrós, M., y Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 9(1), 179-190.
- [78] Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., y Espinoza, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746004.pdf>
- [79] Vergara, S. (2016). *Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones UC.
- [80] Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision-Making. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 556-558.
- [81] Yukl, G. (1990). Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y sociedad*, 15(4), 411-507. <https://doi.org/10.22206/CYS.1990.V15I4.PP441-507>
- [82] Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of management* 8(1), 27-47.
- [83] Zenger, J., y Folkman, J. (2011). *El líder extraordinario*. Barcelona, España: Profit Editorial.