



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**TEMA:**

---

**LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS  
EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología

**Autor(a)**

Suárez Farinango Lucero del Cisne

**Tutor(a)**

Psc. Ind. Edwin Valencia González, Msc.

QUITO – ECUADOR 2026

## **AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Suárez Farinango Lucero del Cisne, declaro ser autora del Trabajo de Titulación con el nombre “Liderazgo y Clima Organizacional en las empresas de Quito”, como requisito para optar al grado de Licenciada en Psicología y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDIUTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 23 días del mes de enero de 2026, firmo conforme:

Autor: Suárez Farinango Lucero del Cisne



Firma:

Número de Cédula: 1751409663

Dirección: Pichincha, Quito

Correo Electrónico: lcsuarezuemsp@gmail.com

Teléfono: 0962278507

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Liderazgo y Clima Organizacional en empresas de la ciudad de Quito” presentado por Suárez Farinango Lucero del Cisne para optar por el Título de Licenciada en Psicología.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 23 de enero de 2026

Psc. Ind. Edwin Valencia González, Msc.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciado en Psicología, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 23 enero de 2026



.....  
Suárez Farinango Lucero del Cisne

1751409663

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO previo a la obtención del Título de Licenciada en Psicología, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 23 enero de 2026

.....

Ps. Iriarte Pérez Luis Alfonso, PhD.

LECTOR

.....

Ps. Org Guerra Guerra Mónica Paulina, Msc.

LECTORA

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a los seres que han sido mi soporte inquebrantable: a mis padres Wilmer Suárez e Inés Farinango, quienes sembraron en mí la semilla del conocimiento y disciplina cuyo amor y sacrificio han sido la fuerza que impulsa cada paso, su esfuerzo constante y por enseñarme con el ejemplo a luchar por mis sueños, Todo lo que soy es gracias a uds y tiene un poco de uds; a mi pareja George Morejón, por caminar a mi lado, por su apoyo incondicional, tu paciencia y por estar en los días más alegres y también en los más difíciles. Tu amor me da fuerza y calma, gracias a ti pude seguir mi sueño. Y a mi hijo Emiliano Morejón mi mayor tesoro, mi motor y mi razón. Llegaste a cambiar mi vida para siempre y a enseñarme el significado más puro del amor. Todo lo que hago es pensar en tu futuro. Gracias por esperarme afuera de mi universidad sentadito y perdóname por faltarte las veces que fueron necesarias para cumplir esto que es para ti. Este es un tributo hacia a uds, mis más grandes amores, y a mis pilares más fundamentales y especialmente a Dios porque merece toda mi veneración hacia a él, porque sus planes fueron perfectos y no me soltó la mano en los días más difíciles. Con todo mi amor y gratitud les dedico esta parte de mi vida tan importante.

## **AGRADECIMIENTO**

Dirijo esto especialmente a mi tutor Edwin Valencia y a Paulina Guerra, que a pesar de no ser mi tutora fue una parte muy importante en este trabajo, por cada corrección, por su disposición y su valiosa colaboración. Gracias infinitas por su acompañamiento y aportar grandemente de manera significativa en este proceso tan importante para mí. Sus conocimientos son vistos a través de sus estudiantes por las capacidades tan grandes que tienen. Y a Dios nuevamente por escuchar todas mis oraciones, por darme sabiduría y fuerza para poder lograrlo. Este trabajo no habría sido posible sin la contribución significativa de ellos, quienes han dejado una marca imborrable en este importante capítulo de vida.

## INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	I
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL .....	II
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	III
DECLARACION DE AUTENTICIDAD .....	IV
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	V
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
INTRODUCCIÓN .....	
3	
MARCO METODOLÓGICO .....	
10	
RESULTADOS .....	14
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	
19	

# UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

### CARRERA DE PSICOLOGIA

**TEMA:** Liderazgo y Clima organizacional en empresas de Quito

**AUTOR:** Suárez Farinango Lucero del Cisne

**TUTOR:** Psc. Ind. Edwin Valencia González, Msc.

#### RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación aborda la importancia del liderazgo y su relación con el clima organizacional, considerando que ambos influyen de manera significativa en el desempeño, la motivación y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. El objetivo general fue analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en una empresa privada de la ciudad de Quito, así como describir los niveles percibidos de liderazgo y clima organizacional y su relación con variables sociodemográficas. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de tipo correlacional, aplicando instrumentos validados a una muestra de colaboradores, el análisis de los datos se realizó mediante el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada entre el liderazgo y el clima organizacional (0.402), indicando que un liderazgo más efectivo se asocia con una percepción más favorable del ambiente laboral, además, el 54% de los participantes percibió un nivel de liderazgo medio y el 68% un clima organizacional alto. Asimismo, no se encontraron correlaciones significativas entre el clima organizacional y las variables sociodemográficas sexo, edad, años de experiencia y área laboral. En conclusión, se evidencia que el liderazgo cumple un rol fundamental en la construcción de un clima organizacional positivo, mientras que las características sociodemográficas no influyen de manera significativa en su percepción general.

**DESCRIPTORES:** *Liderazgo, clima organizacional, relaciones laborales, desempeño laboral.*

# Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**THEME:** Leadership and organizational climate in companies in Quito

**AUTHOR:** Suárez Farinango Lucero del Cisne

**TUTOR:** Psc. Ind. Edwin Valencia González, Msc.

## ABSTRACT

This research addresses the importance of leadership and its relationship to organizational climate. Effective leadership not only guides the achievement of institutional objectives but also fosters a positive, collaborative, and healthy work environment for employees. The overall objective of this study was to analyze the relationship between leadership and organizational climate in a private company in Quito, Ecuador. Additionally, it sought to describe the perceived levels of leadership and organizational climate, as well as their relationship with certain sociodemographic variables. The research was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. Validated instruments were used to collect data from a sample of employees, ensuring the reliability of the results. Statistical analysis was performed using Spearman's rho coefficient, due to the nature of the variables studied. The results showed a moderate positive correlation between leadership and organizational climate (0.402), indicating that more effective leadership is associated with a more favorable perception of the work environment. Furthermore, 54% of participants perceived a medium level of leadership, while 68% reported a high level of organizational climate. On the other hand, no significant correlations were found between leadership and organizational climate (0.402), indicating that more effective leadership is associated with a more favorable perception of the work environment. In conclusion, the findings confirm that leadership plays a fundamental role in building and strengthening a positive organizational climate, while sociodemographic characteristics do not significantly influence its overall perception.

**KEYWORDS:** *Leadership, organizational climate, labor relations, job performance.*

# Liderazgo y Clima organizacional en empresas de Quito

*Leadership and organizational climate in Quito companies*

# Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

*Autor:* Lucero del Cisne Suárez Farinango  
[lsuarez14@indoamerica.edu.ec](mailto:lsuarez14@indoamerica.edu.ec)

*Tutor:* Edwin Valencia  
[edwinvalencia@uti.edu.ec](mailto:edwinvalencia@uti.edu.ec)

*Lector:* Luis Iriarte  
[luisiriarte@uti.edu.ec](mailto:luisiriarte@uti.edu.ec)

*Lector:* Paulina Guerra  
[paulinaguerra@uti.edu.ec](mailto:paulinaguerra@uti.edu.ec)

## Trabajo de Titulación para la obtención del título de Licenciada en Psicología de la Universidad Indoamérica.

Modalidad:  
Investigación Cuantitativa.

Quito, Ecuador. Enero de 2026.

### RESUMEN

La presente investigación aborda la importancia del liderazgo y su relación con el clima organizacional. Un liderazgo adecuado no solo orienta el cumplimiento de objetivos institucionales, sino que también favorece un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y saludable para los colaboradores. El objetivo general del estudio fue analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en una empresa privada de la ciudad de Quito; adicionalmente, se buscó describir los niveles percibidos de liderazgo y clima organizacional, así como su relación con determinadas variables sociodemográficas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de tipo correlacional. Para la recolección de la información se aplicaron instrumentos validados a una muestra de colaboradores, garantizando la confiabilidad de los datos obtenidos. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente Rho de Spearman, debido a la naturaleza de las variables estudiadas. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada entre el liderazgo y el clima organizacional (0.402), lo que indica que un liderazgo más efectivo se asocia con una percepción más favorable del ambiente laboral. Asimismo, el 54% de los participantes percibió un nivel de liderazgo medio, mientras que el 68% manifestó un clima organizacional alto. Por otro lado, no se encontraron correlaciones significativas entre el clima organizacional y las variables sociodemográficas como sexo, edad, años de experiencia y área laboral. En conclusión, los hallazgos confirman que el liderazgo cumple un rol fundamental en la construcción y fortalecimiento de un clima organizacional positivo, mientras que las características sociodemográficas no influyen de manera significativa en su percepción general.

### ABSTRACT

This research addresses the importance of leadership and its relationship to organizational climate. Effective leadership not only guides the achievement of institutional objectives but also fosters a positive, collaborative, and healthy work environment for employees. The overall objective of this study was to analyze the relationship between leadership and organizational climate in a private company in Quito, Ecuador. Additionally, it sought to describe the perceived levels of leadership and organizational climate, as well as their relationship with certain sociodemographic variables. The research was conducted using a quantitative approach, with a nonexperimental, cross-sectional, and correlational design. Validated instruments were used to collect data from a sample of employees, ensuring the reliability of the results. Statistical analysis was performed using Spearman's rho coefficient, due to the nature of the variables studied. The results showed a moderate positive correlation between leadership and organizational climate (0.402), indicating that more effective leadership is associated with a more favorable perception of the work environment. Furthermore, 54% of participants perceived a medium level of leadership, while 68% reported a high level of organizational climate. On the other hand, no significant correlations were found between organizational climate and sociodemographic variables such as sex, age, years of experience, and work area. In conclusion, the findings confirm that leadership plays a fundamental role in building and strengthening a positive organizational

climate, while sociodemographic characteristics do not significantly influence its overall perception.

**Palabras Clave:**

*organizacional,  
desempeño labo*

*Liderazgo, clima  
iones rales,*

**Keywords:** *Leadership, organizational climate, labor relations, job performance.*

## 1. Introducción.

La OMS advierte que el clima de trabajo, entendido como las condiciones físicas y psicosociales en las que se realizan las tareas, impacta de forma directa en la salud, la motivación y el rendimiento (World Health Organization, 2022). Cuando hay comunicación deficiente, roles confusos o falta de reconocimiento, aumentan el estrés y los errores, se eleva la rotación y cae la calidad del servicio.

La OIT sostiene que un entorno laboral saludable requiere organización clara del trabajo, participación de las personas y gestión de riesgos psicosociales (World Health Organization & International Labour Organization, 2022). Señala

que prácticas de dirección coherentes y canales de diálogo efectivos reducen el ausentismo, mejoran la productividad y fortalecen la satisfacción laboral.

Este estudio se centra en comprender cómo las prácticas de liderazgo se relacionan con el clima organizacional para orientar acciones concretas que eleven la motivación, la coordinación y los resultados en contextos empresariales urbanos.

### 1.1. Liderazgo

#### Definición y características de liderazgo

“El liderazgo es un proceso de influencia mediante el cual una persona moviliza a un grupo

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

para alcanzar metas compartidas” (Northouse, 2016, p. 6). En esa línea, Yukl (2013) lo define de forma breve como el proceso mediante el cual una persona influye para que otros definan qué acciones realizar y cómo ejecutarlas, logrando coordinar esfuerzos individuales y grupales hacia metas compartidas. El liderazgo es un proceso de influencia que alinea a las personas para acordar qué hacer y cómo hacerlo, movilizándolo hacia metas compartidas mediante visión, comunicación clara y apoyo al equipo.

Los estilos de liderazgo orientados a inspirar y desarrollar a las personas se vinculan con resultados superiores (Judge y Piccolo, 2004) en motivación y desempeño, porque alinean metas, estimulan el pensamiento y brindan consideración individual. Pienso que el efecto no depende del carisma, sino de la mezcla de dirección clara, reglas comprensibles y retroalimentación oportuna que reduce fricción y sostiene el esfuerzo diario.

Las acciones diarias del líder que clarifican expectativas prestan atención a las necesidades del equipo y facilitan el trabajo fomentan mayores niveles de compromiso (Bakker et al., 2023). A partir de esto, sostengo que la clave práctica son conductas consistentes, como priorizar, reconocer avances y proteger el foco, que convierten la motivación en hábitos y los hábitos en resultados repetibles.

### **Diferencia entre los conceptos de líder y jefe.**

Las funciones de planificar, organizar y controlar ayudan a manejar la complejidad, pero no sustituyen el liderazgo, que implica marcar una dirección, coordinar a las personas y generar compromiso (Kotter, 2013). De

igual manera, el jefe basa su autoridad en el puesto y en las normas, mientras que el líder ejerce influencia a través de su credibilidad, su capacidad de comunicación y la motivación que genera en el equipo (Robbins y Judge, 2013). Con base en ello, el jefe sostiene el orden operativo; el líder orienta el rumbo y el aprendizaje. Separados generan rigidez o caos; combinados permiten cumplir con disciplina sin perder capacidad de adaptación.

Desde una perspectiva aplicada, Lussier y Achua (2011) señalan que la jefatura se orienta al control y a lograr resultados inmediatos, mientras que el liderazgo impulsa el desarrollo de las personas y de las capacidades del equipo para sostener un buen desempeño en el tiempo.

Revisiones recientes refuerzan que confundir ambos planos afecta el clima y la adaptación, y que integrarlos mejora ejecución e innovación.

### **Teorías y modelos de liderazgo**

El estudio del liderazgo ha transitado desde preguntas sobre quiénes lideran hacia cómo y en qué condiciones se ejerce la influencia. Un estudio reciente afirma que el campo se estructura en corrientes centradas en los rasgos, en las conductas y en las situaciones, junto con enfoques actuales que incorporan procesos para comprender cómo actúa un líder eficaz dentro de los equipos (Antonakis y Day, 2017).

La evidencia muestra de forma consistente que el liderazgo transformacional se asocia con mejores actitudes y niveles de desempeño cuando se fundamenta en una visión compartida, en el impulso al pensamiento y en el apoyo al crecimiento individual (Hoch et al., 2016). A su vez, el liderazgo emocional se apoya en “reconocer, usar y regular emociones” (Mayer et al., 2016) para facilitar coordinación y seguridad interpersonal. En mi análisis, el efecto real

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

emerge en lo cotidiano: clarificar prioridades, enmarcar los retos como aprendizaje y reconocer avances convierte la energía del equipo en resultados sostenidos; cuando el manejo emocional reduce el riesgo interpersonal, las personas participan más, comparten información crítica y el clima mejora de forma medible.

### Estilos de liderazgo

La tipología clásica distingue estilos como “autoritario, democrático y laissez-faire” para describir patrones de toma de decisiones y control. En el estilo autoritario, la dirección se concentra en el superior y las decisiones se centralizan; su utilidad aparece en contextos de alta urgencia o tareas muy estandarizadas, aunque suele asociarse con menor participación y clima más tenso. El estilo democrático distribuye la influencia, fomenta la deliberación y mejora el compromiso y la calidad de la información para decidir. Entonces, la evidencia sugiere que conviene dar protagonismo a estilos participativos y dejar la toma centralizada solo para situaciones puntuales, evitando caer en la falta de dirección típica de enfoques demasiado permisivos (Klasmeier et al., 2022).

En los enfoques actuales del liderazgo destacan dos ejes que se complementan en la práctica diaria. El liderazgo transformacional mantiene vínculos sólidos con actitudes favorables y buenos niveles de desempeño (Hoch et al., 2016) mientras que el liderazgo transaccional se basa en ofrecer recompensas y supervisar el cumplimiento de manera condicionada (Parker et al., 2017). En términos claros, inspirar con una visión y apoyar el desarrollo de las personas funciona mejor cuando, al mismo tiempo, se

definen expectativas simples, se da retroalimentación a tiempo y se cumple lo prometido; así baja la ambigüedad, sube la motivación y el equipo mantiene el ritmo incluso cuando hay cambios.

### Impacto del liderazgo en la motivación y función de los trabajadores

La motivación sube cuando el liderazgo crea condiciones de autonomía, competencia y vínculo. Brindar libertad para decidir, explicar con claridad lo que se espera y ofrecer comentarios útiles fortalece la motivación de manera constante (Deci et al., 2017). Para ampliar ese efecto cuando las demandas del trabajo son altas, resulta clave disponer de recursos del puesto que mantengan la energía: Dar apoyo, reconocer el esfuerzo y crear espacios para aprender impulsa la energía, el compromiso y la concentración en el trabajo (Bakker et al., 2023). Por ello, cuando el líder combina margen de decisión con metas claras y refuerzos oportunos, las personas invierten más esfuerzo, lo sostienen en el tiempo y convierten ese impulso en resultados estables.

El liderazgo eleva la motivación cuando propone una visión retadora, estimula el pensamiento y reconoce los aportes. Se relaciona de manera constante con actitudes positivas y buenos resultados en el trabajo (Hoch et al., 2016). Para que ese impulso no se disperse, conviene combinar inspiración con expectativas claras, retroalimentación a tiempo y refuerzos justos, de modo que la energía del equipo se traduzca en ejecución sostenida.

La función del trabajador abarca el desempeño del rol, la ampliación proactiva de tareas y la ciudadanía organizacional. Cuando la relación entre el líder y las personas del equipo es cercana y de confianza, el desempeño mejora y también aumenta la disposición a ayudar más allá de las tareas asignadas (Martin et al., 2014). Para sostener ese patrón, “comportamientos de

# Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

liderazgo que brindan apoyo y justicia reducen tensión y mejoran bienestar” (Inceoglu et al., 2018). Además, “claridad de objetivos, autonomía responsable e interdependencias bien coordinadas” (Parker et al., 2017) fortalecen la eficacia del rol y la iniciativa del equipo. Cuando el liderazgo cuida la relación, asegura trato justo y diseña el trabajo con metas claras y autonomía, las personas cumplen mejor su función y aportan más allá de lo esperado.

## 1.2. Clima Organizacional

### Definición y característica del clima organizacional

Clima organizacional se entiende como, las ideas que las personas comparten sobre cómo se manejan las normas, las prácticas y la forma de trabajar dentro de la organización (Schneider et al., 2017). Por otra Robins y Judge (2024) parte lo describen como el entorno de trabajo que orienta la forma en que las personas actúan y lo que esperan de su día a día en la organización. Con estas bases, aquí se asume el clima organizacional como la experiencia común y sostenida de cómo se trabaja en una empresa, visible en señales de apoyo, justicia, comunicación y claridad de rol que orientan la motivación y la coordinación diaria.

Tras definir el concepto, sus características se observan en señales estables del día a día que las personas comparten como referencia común; por eso se describen en cómo las personas coinciden en la manera de interpretar las normas, las prácticas y los procesos que influyen en su experiencia de trabajo, y también al sentido común que otorgan a los eventos y acciones dentro de la organización. (Powell et al., 2021). Por ello, las características del clima se expresan en la consistencia con que se

comunican las reglas, en la forma habitual de trato y apoyo, en la claridad de roles y en la coherencia entre lo que la organización dice y lo que hace, aspectos que orientan cómo se coordina el trabajo y cómo se sostiene la motivación.

### Dimensiones del clima laboral

Revisiones recientes agrupan el clima en dimensiones como comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento, confianza, relaciones interpersonales y seguridad psicológica, todas como percepciones compartidas que orientan cómo se trabaja cada día

#### 1. Comunicación

Una comunicación abierta y que fluye en ambos sentidos ayuda a que todos estén alineados y comprometidos (Ruck et al., 2017). Se entiende como mensajes claros y canales para escuchar y responder a tiempo.

#### 2. Trabajo en equipo

El rendimiento del equipo depende de coordinarse bien, supervisarse entre sí y brindar apoyo cuando es necesario (Salas et al., 2018). Implica roles complementarios, metas comunes y coordinación fluida.

#### 3. Reconocimiento

“Reconocimientos y recompensas justos se asocian con motivación más alta” (Ling Chang, 2016). Supone valorar logros concretos y reforzar conductas clave sin favoritismos.

#### 4. Confianza

Un clima de confianza implica que las personas esperan comportamientos positivos de los demás y perciben coherencia, discreción y fiabilidad en sus acciones (Fulmer y Ostroff, 2017).

# Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

## 5. Relaciones interpersonales

“Las conexiones de calidad amplían el acceso a información y apoyo” (Methot et al., 2016).

Incluyen trato respetuoso, cooperación cotidiana y redes que facilitan el trabajo.

## 6. Seguridad psicológica

“Creencias compartidas de que es seguro hablar, preguntar y admitir errores” sostienen el aprendizaje del equipo (Frazier et al., 2017). Permite proponer ideas y pedir ayuda sin temor a sanción social.

### Factores que determinan el clima organizacional

El liderazgo y los canales de comunicación marcan señales diarias sobre cómo se trabaja. Las ideas que las personas comparten sobre su entorno laboral surgen de cómo se aplican las normas, las prácticas y los procesos dentro de la organización (Schneider et al., 2017). Para que esas señales sean útiles, una comunicación interna que fluye de manera abierta en ambas direcciones ayuda a mantener a todos alineados y comprometidos (Ruck et al., 2017). Cuando la dirección es clara y la escucha existe, el equipo coordina mejor y el clima se vuelve más predecible.

El modo en que se organiza el trabajo también influye en el clima, pues contar con autonomía, metas claras y una buena coordinación entre tareas facilita que las personas puedan cumplir mejor con sus responsabilidades (Parker et al., 2017). Cuando las exigencias del trabajo son elevadas, disponer de apoyo y oportunidades para aprender ayuda a mantener la energía y el compromiso (Baker y Demerouti, 2017). Un puesto

con objetivos entendibles y margen responsable para decidir reduce la fricción cotidiana y sostiene la energía.

Las prácticas de gestión de personas aportan señales de valor y justicia. “Reconocimientos y recompensas justos se asocian con motivación más alta” (Ling Chang, 2016).

Además, “la confianza fluye desde líderes consistentes hacia los equipos” y fortalece expectativas positivas sobre la conducta de los demás (Fulmer y Ostroff, 2017). Donde el mérito se reconoce y las reglas se aplican sin favoritismo, el clima muestra mayor cooperación.

La seguridad interpersonal y el bienestar cierran el cuadro. “Creencias compartidas de que es seguro hablar y admitir errores” sostienen el aprendizaje del equipo (Frazier et al., 2017). A la vez, “comportamientos de liderazgo que brindan apoyo y justicia reducen tensión y mejoran bienestar” (Inceoglu et al., 2018). Cuando es seguro participar y se cuida la carga emocional, aumentan las ideas útiles y la disposición a ayudar.

### Modelos teóricos del clima organizacional

El enfoque de climas por facetas lo concibe como “percepciones compartidas por facetas” que pueden alinearse con metas específicas como servicio o seguridad (D'Amato, 2023). A la vez, (Schneider et al., 2017) definen el clima organizacional como percepciones compartidas sobre las políticas, las prácticas y los procedimientos que orientan la conducta cotidiana en el trabajo. A partir de esta idea, se plantea diseñar y medir climas específicos alineados con las prioridades estratégicas de la organización, de modo que las señales diarias mantengan una dirección coherente con las metas.

He et al. (2023) proponen describir el clima combinando su nivel y su fuerza, es decir, el

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

grado de acuerdo entre las personas y la intensidad del mensaje que reciben sobre cómo deben actuar. Cuando ambas dimensiones son altas, disminuye la ambigüedad y se coordinan mejor las expectativas; cuando la fuerza es baja, el equipo no comparte la misma lectura del trabajo y se requieren ajustes en reglas, retroalimentación y coordinación para lograr un clima más claro.

(Banwo et al., 2022) ubican el clima en la relación entre la organización y su entorno institucional, donde las normas formales e informales definen qué conductas son apropiadas. (Powell et al., 2021) incorporan la noción de clima de implementación como la percepción compartida de cuánta importancia tiene aplicar una práctica dentro de la organización. Estas perspectivas ayudan a entender por qué el mismo cambio en liderazgo o en diseño del trabajo genera efectos distintos según las regulaciones, el mercado y las prioridades internas.

### **Importancia del clima organizacional para la productividad y satisfacción del personal**

Respecto a la productividad y la satisfacción, Schneider et al. (2017) indican que el clima se relaciona con resultados clave del negocio porque las percepciones compartidas sobre políticas y prácticas influyen en las actitudes y el desempeño. Cuando las señales apuntan a una comunicación clara, un trato justo y suficiente apoyo, se mejora la coordinación y disminuyen los errores, lo que repercute en la calidad del trabajo.

Desde la administración, Chiavenato (2004) sostiene que un ambiente interno coherente condiciona el comportamiento y la motivación y se

refleja en el rendimiento diario. Parker et al. (2017) añaden que un diseño del trabajo con autonomía y metas claras aumenta la eficacia y reduce la fricción en las tareas, lo que se traduce en menos retrabajo y mejores tiempos de entrega. Robins y Judge (2024) destacan que clima, satisfacción y desempeño se influyen mutuamente cuando la dirección alinea expectativas y reconoce los aportes, mientras que Baker y Demerouti (2017) muestran que contar con apoyo, retroalimentación útil y oportunidades de aprendizaje favorece estados de energía y dedicación que se expresan en mayor productividad y satisfacción.

### **1.3. Preguntas de Investigación**

#### **1.3.1. Pregunta General**

¿Cuál es la correlación entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal de una empresa de la ciudad de Quito durante el año 2025?

#### **1.3.2. Preguntas Específicas**

¿Cuáles son los niveles de liderazgo predomina en una empresa de Quito?

¿Cómo se manifiesta el clima organizacional en una empresa de la ciudad de Quito?

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con los datos sociodemográficos?

### **1.4. Justificación**

Analizar la relación entre liderazgo y clima organizacional en Imprenta Don Bosco es necesario porque el resultado del trabajo diario depende de cómo se orienta a los equipos, cómo circula la información y cómo se valora el esfuerzo. Cuando estas piezas fallan se multiplican demoras y retrabajos; cuando se ordenan, suben la motivación, la coordinación y la calidad.

# Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

El estudio no solo describirá estas dos variables, también medirá su correlación. Esto permitirá comprobar si, a mayor nivel de liderazgo efectivo, se observa un clima más favorable en los equipos, y en qué dimensiones el vínculo es más fuerte. Con esa evidencia la empresa podrá enfocar la formación de mandos, simplificar flujos de comunicación, alinear expectativas y reconocer logros de manera oportuna, con impacto directo en satisfacción del personal, estabilidad de los equipos y cumplimiento de plazos.

Además, los hallazgos permitirán ajustar las políticas internas de gestión del personal y de comunicación en una empresa privada de Quito, y construir indicadores de clima, liderazgo, ausentismo y productividad que permitan verificar con el tiempo si mejoran la motivación, la coordinación y la calidad del trabajo. Esto abre la puerta a intervenciones de bajo costo y alto impacto en bienestar y productividad, coherentes con las necesidades reales de quienes trabajan en la empresa.

## 1.5. Objetivos de Investigación

### 1.5.1. Objetivo General

Explicar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal de una empresa privada de la ciudad de Quito durante el año 2025.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

Identificar los niveles de liderazgo que predomina en el personal de una empresa privada en la ciudad de Quito.

Describir el clima organizacional en el personal de una empresa privada de la ciudad de Quito.

Relacionar el clima organizacional considerando factores sociodemográficos en el personal de una empresa privada de la ciudad de Quito

## 2. MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Paradigma

La actual investigación se apoya en el paradigma positivista, que entiende la realidad como algo que se puede observar, medir y analizar de forma ordenada. Miranda Beltrán (2020) explica que el paradigma positivista considera que el investigador debe mantener cierta distancia frente al objeto de estudio, usar instrumentos estructurados y apoyarse en el análisis estadístico para llegar a conclusiones basadas en evidencias. De manera similar, García (2018) describe este paradigma como una forma de investigar que busca regularidades en los hechos, usando datos cuantificables y procedimientos sistemáticos.

### 2.2. Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolla con un enfoque cuantitativo, porque se usa análisis numérico para medir cómo se correlacionan el liderazgo y el clima organizacional en el personal de una empresa privada de Quito. Sampieri y Mendoza (2023) explican que el enfoque cuantitativo se basa en medir aspectos de la realidad con datos numéricos y analizarlos con procedimientos estadísticos para probar hipótesis y responder a objetivos planteados. De manera similar, Ñaupas et al. (2018) señalan que este tipo de enfoque permite ordenar la información en tablas, realizar comparaciones y encontrar patrones entre los datos, lo cual ayuda a tomar decisiones con mayor respaldo.

### 2.3. Tipo de diseño

La investigación adopta un diseño no experimental, porque las variables de liderazgo y clima organizacional no serán manipuladas, sino observadas tal como se presentan en el contexto

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

real de una empresa privada de Quito. No es posible asignar condiciones, modificar comportamientos del personal o intervenir deliberadamente en el entorno laboral, por lo que el estudio analiza las relaciones existentes sin alterar la dinámica natural del trabajo.

De acuerdo con Hernández et al (2023), un diseño no experimental se caracteriza por estudiar fenómenos “tal y como ocurren en su ambiente natural, sin manipular intencionalmente variables” (p. 175). Por otra parte, Bisquerra (2014) señala que en este tipo de diseño el investigador no controla las condiciones del contexto y se limita a observar las variables en su estado real para analizarlas de forma descriptiva o correlacional.

### 2.4. Alcance de la investigación

El estudio tiene un alcance correlacional, porque el objetivo general se orienta a analizar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal de una empresa privada de Quito. Cabrera-Tenecela (2023) explica que un estudio correlacional analiza el grado de asociación entre dos o más variables para identificar si cambian en conjunto y en qué medida, siempre sin manipularlas. De manera complementaria, Sucari (2024) señala que este tipo de alcance permite determinar la fuerza y el sentido de la relación entre variables, evitando conclusiones de causalidad. Bajo este enfoque, el estudio busca comprobar si niveles más altos de liderazgo efectivo se vinculan con un clima organizacional más favorable, tal como se plantea en la hipótesis general.

Además, la investigación también posee un alcance descriptivo, porque dos de los objetivos específicos se enfocan en

describir el clima organizacional y clasificar el tipo de liderazgo predominante en la empresa. Ochoa (2019) sostiene que un estudio descriptivo se centra en detallar características de un fenómeno y responder preguntas sobre cómo son, cómo se comportan o en qué nivel se encuentran determinadas variables. En un sentido similar, Valle et al. (2022) indican que este alcance ofrece una representación clara de la realidad sin modificarla, lo cual permite comprender el contexto antes de relacionarlo con otras variables. En este caso, el componente descriptivo permite caracterizar tanto el clima organizacional como los estilos de liderazgo, lo que aporta la base necesaria para el análisis correlacional posterior.

### 2.5. Población y muestra

La investigación utilizará una muestra no probabilística de tipo intencional tomada de una empresa privada de Quito. En este tipo de muestreo la selección no depende del azar, sino del juicio del investigador sobre quiénes pueden aportar información relevante para el estudio (Saunders, 2023). Creswell y Creswell (2018) señalan que el muestreo intencional se basa en elegir de manera deliberada a personas que conocen de cerca el fenómeno que se quiere analizar.

Es así como población está constituida por todos los trabajadores de distintas áreas de la empresa, como producción, diseño, ventas, administración y logística, de una empresa privada de la ciudad de Quito durante el año 2025. Este estudio requirió la participación de 120 personas que desempeñan funciones gestionales, operativas, comerciales, y que deben coordinarse cada día para cumplir plazos de entrega y mantener la calidad del servicio. Al compartir un mismo contexto organizacional y una misma estructura

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

de dirección, esta población resulta adecuada para estudiar cómo se manifiesta el liderazgo y el clima organizacional en un entorno empresarial urbano.

Para la recolección de datos se tramitó una solicitud formal presentada a la empresa para permitir la aplicación de los instrumentos. Una vez aceptada, se coordinó con talento humano para definir a los participantes. Posteriormente se brindó la correspondiente inducción a los trabajadores y tras la aceptación del consentimiento informado se procedió a tomar las respectivas pruebas dentro del horario laboral.

### 2.6. Criterios de inclusión

- Trabajadores de una empresa privada de Quito con contrato activo en el año 2025.
- Antigüedad mínima de seis meses en la empresa.
- Pertenecer a áreas administrativas, operativas o de apoyo que participan en la dinámica diaria de trabajo.
- Asistir de manera regular a la jornada laboral en el centro de trabajo durante el año 2025.

### 2.7. Criterios de exclusión

- Personas que hayan participado en el diseño, validación o pilotaje de los cuestionarios del estudio.
- Personal de alta dirección directamente involucrado en decisiones sobre evaluación o control del estudio
- Trabajadores que se encuentren en comisión de servicios en otra institución durante el periodo de aplicación de las encuestas.

- Personas que manifiesten dificultades para leer o comprender el cuestionario aun después de la explicación inicial.

Los criterios de inclusión y exclusión son reglas que permiten decidir quiénes pueden participar en el estudio y quiénes no. Sampieri y Mendoza (2023) explican que estos criterios ayudan a definir las condiciones que deben cumplir las personas para formar parte de la muestra y las situaciones por las que algunas quedan fuera, de manera que los datos sean coherentes con los objetivos de la investigación.

### 2.8. Principios Éticos

Este estudio se orienta por los principios de beneficencia, no maleficencia, justicia y autonomía, ampliamente reconocidos en la ética de la investigación con personas. Beauchamp y Childress (2013) plantean estos cuatro principios como una base general para guiar decisiones morales en contextos de salud y de investigación, resaltando la necesidad de proteger a las personas y respetar sus derechos.

El principio de beneficencia implica buscar el bienestar de quienes participan, procurando que la investigación genere beneficios para ellos o para grupos similares. Beauchamp y Childress (2013) señalan que actuar con beneficencia supone promover el bien y contribuir al interés de las personas más allá de no causar daño. En este estudio, se aplica al diseñar un proyecto que aporte información útil sobre liderazgo y clima organizacional en una empresa privada de Quito, con la intención de mejorar el ambiente de trabajo y las condiciones del personal a futuro.

La no maleficencia hace referencia a evitar causar daño o exponer a las personas a riesgos innecesarios. Varkey (2020) explica que este principio exige minimizar cualquier posible

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

perjuicio físico, psicológico, social o laboral que pueda surgir durante una investigación. En esta tesis, se limita la participación a responder cuestionarios anónimos, sin intervenciones invasivas ni evaluaciones que afecten el puesto de trabajo, y se cuida que las preguntas no generen conflictos ni señalamientos hacia individuos concretos.

El principio de autonomía se relaciona con el derecho de cada persona a decidir libremente si desea participar o no en una investigación, siempre que cuente con información clara. Beauchamp y Childress (2013) indican que respetar la autonomía implica ofrecer explicaciones comprensibles, permitir preguntas y aceptar que la persona pueda negarse o retirarse sin consecuencias. En este estudio, la autonomía se garantiza mediante un consentimiento informado sencillo, donde se explica el objetivo del trabajo, el uso de los datos y el carácter voluntario de la participación.

La justicia se vincula con la distribución equitativa de cargas y beneficios, así como con el trato igualitario entre quienes participan. Resnik (2024) destaca que, en investigación, la justicia exige seleccionar a las personas de forma razonable, sin discriminar ni aprovecharse de grupos vulnerables, y procurando que los posibles beneficios del estudio estén alineados con quienes asumen el esfuerzo de participar. En esta investigación, se aplica al invitar a trabajadores de distintas áreas de una empresa privada de Quito, evitando sesgos en la selección y presentando los resultados de forma global, sin estigmatizar a ningún grupo.

### 2.9. Estrategia de Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos para dicho estudio siguió una ruta ordenada para así analizar con claridad cómo se relacionan las variables de estudio. Para llevar a cabo la toma de los cuestionarios se utilizó la aplicación web de Google forms. Posteriormente se elaboró una matriz de datos en Excel la cual fue depurada antes de exportarla al software Jamovi, en el cual se generaron las respectivas tablas de correlación, para examinar si los puntajes de ambas variables guardan una relación estadísticamente significativa. Field (2018) indica que este tipo de análisis es apropiado cuando se busca estudiar asociaciones entre datos numéricos sin intervenir en las condiciones en las que se presentan.

Los instrumentos que sustentan dicha investigación son la Escala de Clima Organizacional (EDCO) el cual está estructurado de 40 ítems con escala tipo Likert de cinco opciones de frecuencia, las cuales se analizan: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) Algunas veces, (2) Muy pocas veces y (1) Nunca. El alfa de Crombach del cuestionario es de 0.91, mostrando un alto nivel de la consistencia interna (Dávila, 2015).

Evalúa 8 dimensiones: relaciones interpersonales y cohesión, estilo de supervisión y trato del jefe, beneficios, compensación y justicia percibida, compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia, condiciones físicas y recursos del entorno de trabajo, estabilidad laboral y prácticas de gestión del personal, metas organizacionales, claridad y alineación del trabajo y trabajo colaborativo e interacción interdepartamental.

El instrumento recoge percepciones sobre aspectos fundamentales del entorno laboral, cada ítem se formula como una afirmación relacionada con experiencias cotidianas dentro

# Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

del área de trabajo, por lo que las respuestas reflejan la frecuencia con la que el colaborador percibe determinada situación laboral.

Por otra parte, la la Escala de Liderazgo MLQ-5X, se mide con un cuestionario estructurado de 45 ítems, donde cada afirmación se responde en una escala tipo

Likert de cinco puntos:

0 = nunca, 1 = rara vez, 2 = a veces, 3 = a menudo, 4 = frecuentemente o siempre. Las preguntas recogen cómo actúa la persona que dirige: si acompaña, motiva, corrige, controla o se ausenta de los problemas.

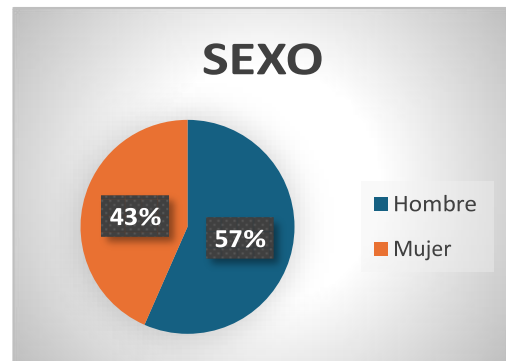
Dicho instrumento alcanza un valor del 0.70 el cual se considera aceptable para este estudio. Tavakol y Dennick (2011) señalan que consistencia interna de los cuestionarios ayuda a determinar si los ítems de una escala se relacionan entre sí de forma coherente, lo que indica que el instrumento es adecuado para fines de investigación.

El instrumento permite agrupar la información en varias dimensiones de liderazgo, las cuales son: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Liderazgo pasivo o laissez-faire, liderazgo en el equipo. De esta manera no solo se mide el nivel general de liderazgo, sino también identificar qué estilo predomina.

### 3. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de una investigación realizada entre octubre del 2025 y enero del 2026, centrada en la relación entre el liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito.

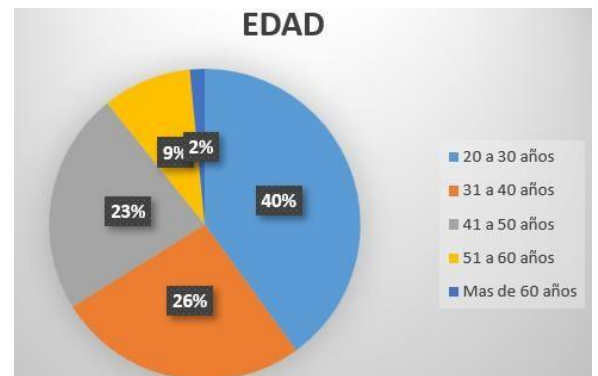
Gráfico 1. Sexo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo presentado en el gráfico 1, el 57% (73) de los participantes fueron hombres, en contraste con el 43% (56) que fueron mujeres, lo que indica una clara predominancia de hombres en la muestra analizada.

Gráfico 2. Edad



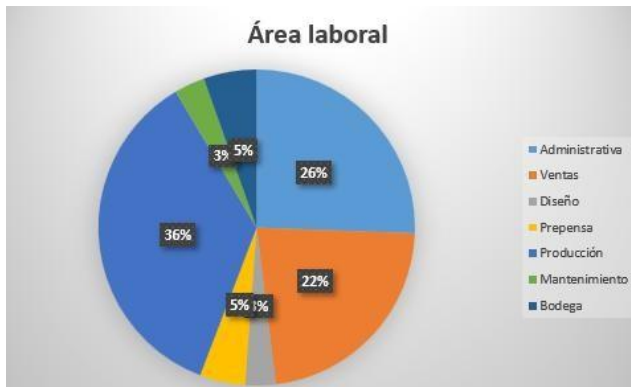
Fuente: Elaboración propia

Según se observa en el gráfico correspondiente a la variable edad, el grupo de participantes con edades entre 20 y 30 años fue el mayor grupo representando el 40% (52) del total. Le sigue el grupo de 31 a 40 años, con un 26% (34) de participación, de igual forma el grupo de 41 a 50 años con un 23% (30). En menor proporción se encuentran el grupo de 51 a 60 años con 9%

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

(12). Finalmente, los mayores de 60 años, que constituyen solo el 2% (2) de la muestra.

**Gráfico 3. Área laboral**



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con lo presentado en el gráfico 3, la mayor proporción de los participantes pertenece al área de producción, con el 36% (46) del total, lo que evidencia su predominancia dentro de la muestra analizada. Le siguen el área administrativa con el 26% (33) y ventas con el 22% (29). En menor proporción se encuentran bodega con el 5% (7), Pre-prensa con el 5% (6), y finalmente las áreas de diseño y mantenimiento, ambas con el 3% (4), lo que indica una participación reducida en comparación con las demás áreas laborales.

**Gráfico 4. Años de experiencia laboral**



De acuerdo con lo presentado en el gráfico 4, la mayoría de los participantes cuenta con 1 a 5 años de experiencia laboral, representando el 41% (52) de la muestra, lo que indica una mayor presencia de personal con experiencia reciente. En segundo lugar, se ubican quienes tienen más de 16 años de experiencia, con el 23% (30), seguidos por el grupo de 6 a 10 años de experiencia con el 20% (25). Finalmente, el 16% (21) corresponde a participantes con 11 a 15 años de experiencia laboral, evidenciando una menor representación en comparación con los demás rangos.

**Gráfico 5. Niveles de liderazgo**



**Fuente:** Elaboración propia

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

Se visualiza que el 54% de los participantes tienen un nivel de liderazgo medio, el 37% alto, el 6% bajo y el 3% elevado

**Gráfico 6. Niveles de clima organizacional**



**Fuente:** Elaboración propia

Se aprecia que 68% de los encuestados perciben un nivel de clima organizacional alto, el 32% promedio y un 0% bajo (Ver gráfico 3.2)

**Tabla 1**  
*Correlaciones*

		TOTAL ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
TOTAL NIVEL LIDERAZGO	Rho de Spearman	0.402***
	valor p	<.001
	N	125

**Fuente:** Elaboración propia

Se evidencia un nivel de correlación de 0.402 con un nivel de significancia alto entre las variables con un puntaje de <.001 (Ver tabla 1).

**Tabla 2**

### *Correlaciones*

		Edad	Años de experiencia laboral	Sexo	Área laboral
TOTAL ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Rho de Spearman	0.007	0.007	-0.090	0.001
	valor p	0.941	0.934	0.318	0.991
	N	125	125	125	125

**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 2 muestra los resultados del análisis de correlación entre el clima organizacional total y las variables sociodemográficas mediante el coeficiente Rho de Spearman. En relación con la edad, se obtuvo un coeficiente de correlación de (0.007), lo que indica una relación prácticamente nula con el clima organizacional. De manera similar, los años de experiencia laboral presentaron un coeficiente de (0.007), evidenciando una correlación inexistente. Respecto al sexo, el coeficiente obtenido fue de (-0.090), lo que refleja una correlación negativa muy débil. Finalmente, el área laboral mostró un coeficiente de (0.001), indicando la ausencia de relación con el clima organizacional

## 4. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

### DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidencian que existe una relación positiva entre el liderazgo y el clima organizacional, el análisis mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenció una correlación positiva moderada (0.402) entre ambas variables, lo que indica que un mejor liderazgo se asocia con una percepción más favorable del clima organizacional. Este hallazgo es consistente con el estudio de Mera y Loor (2021), quienes reportaron una correlación

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

positiva de (0.498) entre el liderazgo y el clima organizacional en la empresa Hurona Market. Ambos estudios coinciden en que el liderazgo cumple un rol fundamental en la construcción de un ambiente laboral positivo, influyendo en aspectos como la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales dentro de la organización.

En cuanto a los niveles de liderazgo percibidos, los resultados muestran que el 54% de los participantes percibe un nivel de liderazgo medio, seguido de un 37% con nivel alto, mientras que los niveles bajo y elevado presentan porcentajes menores, al comparar estos resultados con el estudio de López (2021), se observa una tendencia similar, ya que dicho autor reportó un predominio del liderazgo regular (47,78%), seguido de niveles bueno (26,67%) y malo (25,56%). Aunque los porcentajes difieren, ambos estudios evidencian que el liderazgo medio o regular es el más frecuente, lo que refleja una realidad común en diversas organizaciones.

Respecto al clima organizacional, los resultados indican que el 68% de los encuestados percibe un clima organizacional alto, mientras que el 32% lo considera promedio, sin registros de niveles bajos. En contraste, López (2021) encontró que la mayoría de su muestra percibía el clima organizacional como regular (66,7%), con menores porcentajes en los niveles bueno y malo. Estas diferencias podrían explicarse por particularidades contextuales de cada organización, como el estilo de liderazgo, la cultura institucional y las políticas internas tal como lo señala Chiavenato (2004).

Finalmente, al analizar el clima organizacional en función de los factores sociodemográficos, los resultados del presente estudio evidencian que las variables sociodemográficas sexo, edad,

años de experiencia y área laborales no presentan correlación con el clima organizacional total, ya que, los coeficientes obtenidos mediante el Rho de Spearman indican relaciones nulas o muy débiles (  $-0.090$ ) para sexo; (0.007) para edad y años de experiencia; (0.001) para área laboral. Estos hallazgos difieren de los reportados en la investigación de Hernández y Surda (2020), en la cual se identificaron correlaciones significativas entre el sexo y el clima organizacional (0.186), así como entre la edad con una correlación negativa significativa ( $-0.132$ ). Asimismo, los resultados concuerdan al evidenciar que los años de experiencia laboral no presentan correlación con el clima organizacional (0.006), lo que indica que el tiempo de permanencia en la organización no influye de manera significativa en la percepción del ambiente laboral.

## CONCLUSIONES

- Los resultados evidencian que existe una relación positiva moderada entre el liderazgo y el clima organizacional, lo que confirma que un liderazgo efectivo contribuye a generar un ambiente laboral más favorable, caracterizado por una mejor comunicación, mayor motivación y relaciones interpersonales más positivas dentro de la organización.
- Se concluye que el liderazgo percibido por los colaboradores se sitúa mayoritariamente en un nivel medio (54%), seguido de un nivel alto (37%), lo que refleja que, si bien existen prácticas de liderazgo adecuadas, aún hay oportunidades de mejora para fortalecer las competencias directivas y potenciar un clima organizacional óptimo.

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

- En relación con el clima organizacional, se determina que el 68% de los trabajadores percibe un clima alto, mientras que el 32% lo considera promedio, lo que indica la presencia de condiciones laborales favorables, influenciadas por factores como el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y las políticas internas.
- Finalmente, se corrobora que las variables sociodemográficas sexo, edad, años de experiencia y área laborales no influyen de manera significativa en la percepción del clima organizacional, lo que evidencia que el ambiente laboral es percibido de forma relativamente homogénea por los colaboradores, independientemente de sus características personales o laborales.

### RECOMENDACIONES

- Se recomienda que futuras investigaciones amplíen el estudio a diferentes tipos de organizaciones (públicas, privadas y mixtas), así como a distintos sectores productivos, con el fin de comparar resultados y fortalecer la generalización de los hallazgos sobre la relación entre liderazgo y clima organizacional.
- Comparar diferentes estilos de liderazgo como el transformacional, transaccional, democrático y autocrático para identificar cuál de ellos tiene mayor influencia sobre el clima organizacional en distintos contextos laborales.
- Ampliar el tamaño de la muestra e incluir colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, con el fin de obtener una visión más

representativa y completa de la percepción del liderazgo y del clima organizacional.

### LIMITACIONES

- A pesar de contar con la autorización y colaboración de una empresa privada de la ciudad de Quito, el proceso de recolección de información presentó dificultades, debido a que algunos colaboradores, por la carga laboral, omitían responder la encuesta en el tiempo previsto, lo que hizo necesario realizar recordatorios en más de una ocasión.
- La investigación presentó dificultades en la revisión bibliográfica, debido a la limitada disponibilidad y accesibilidad de artículos científicos especializados sobre liderazgo y clima organizacional, ya que no todos los estudios se encuentran disponibles de forma gratuita. Esta situación hizo necesario complementar la base teórica con investigaciones relevantes publicadas en periodos anteriores.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- El estudio se realizó en una sola organización, lo que limita la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales con características distintas.

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

- Antonakis, J., y Day, D. (2017). *The nature of leadership (3rd ed.)*. Sage.  
<https://doi.org/https://sk.sagepub.com/book/edvol/the-nature-of-leadership-3e/toc>
- Baker, A., y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.  
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A., Hetland, J., Olsen, O., y Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? . *European Management Journal*, 41, 700-708. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Banwo, A., Onokala, U., y Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: why context matters. *PubMed Central*, 12(1), 357-369.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>
- Becerra, M., y Revelo, R. (2022). Lider o jefe, características y efectos en el desarrollo de las organizaciones. *Digital Publisher*, 7(53), 125-133.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1376>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Fifth edition:  
<https://ktpu.kpi.ua/wpcontent/uploads/2014/02/social-research-methods-alan-bryman.pdf>
- Chiavonato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.  
[https://doi.org/https://www.academia.edu/43462614/I\\_admon\\_chiavenato](https://doi.org/https://www.academia.edu/43462614/I_admon_chiavenato)
- Creswell, J., y Creswell, J. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.  
[https://doi.org/https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://doi.org/https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)
- D'Amato, A. (2023). 2023From research to action and back again: The long journey of organizational climate – A review of the literature and a summative framework. *Journal of General Managements*, 50(4), 356-373.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/03063070231152010>
- Deci, E., Olafsen, A., y Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics IBM SPSS Statistics*. SAGE:  
[http://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20PSS%20Statistics%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](http://repo.darmajaya.ac.id/5678/1/Discovering%20Statistics%20Using%20IBM%20PSS%20Statistics%20(%20PDFDrive%20).pdf)
- Flick, U. (2007). *El diseño de la Investigación Cualitativa*.  
[https://edmorata.es/wpcontent/uploads/2020/06/Flick.DiseñoInvestigacionCualitativa.PR\\_.pdf](https://edmorata.es/wpcontent/uploads/2020/06/Flick.DiseñoInvestigacionCualitativa.PR_.pdf)

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

- Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A., y Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and extension. *ODU digital Commons*, 70(1), 113-165.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fulmer, A., y Ostroff, C. (2017). Trust in Direct Leaders and Top Leaders: A Trickle-Up Model. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 648-657.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/apl0000189>
- He, Y., Payne, S., Beus, J., Muñoz, G., Yao, X., y Battista, V. (2023). Organizational Climate Profiles: Identifying Meaningful Combinations of Climate Level and Strength. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 595-620. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/apl0001036>
- Hoch, J., Bommer, W., Wu, D., y Dulebohn, J. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A MetaAnalysis. *Southern Management Association*, 44(2), 501-529.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Inceoglu, L., Thomas, G., Chu, C., y Plans, D. (2018). Leadership behavior and employee wellbeing: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Judge, T., y Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.  
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kimmel, A. (1998). *Ethics and Values in Applied Research*.  
[https://doi.org/10.4135/9781412984096?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle](https://doi.org/10.4135/9781412984096?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26medium%3Darticle)
- Klasmeier, K., Schleu, J., Millhoff, C., Poethke, U., y Bormann, K. (2022). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: a comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 406-420.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>
- Kotter, J. (2013). *Management Is (Still) Not Leadership*. Harvard Business Review:  
[https://trainingmaterials.eumanagementtraining.eu/wp-content/filemanager/trainingmaterials-eumanagementtraining/LLab/Day%201/ART\\_Session%202\\_EN.pdf](https://trainingmaterials.eumanagementtraining.eu/wp-content/filemanager/trainingmaterials-eumanagementtraining/LLab/Day%201/ART_Session%202_EN.pdf)
- Ling Chang, M. (2016). On the relationship between intragroup conflict and social capital in teams: A longitudinal investigation in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 3-27.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2107>

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

- Loh, M., Idris, M., Dormann, C., y Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442-452.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades Cuarta Edición*. Cengage Learnign.  
[https://doi.org/https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/8f44ab6d88ba0d77162aab290688117eb28528e0.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://doi.org/https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/8f44ab6d88ba0d77162aab290688117eb28528e0.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., y Lee, A. (2014). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69, 57-121.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Mayer, J., Caruso, D., y Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Collage of Liberal Arts*(8), 1-11.  
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Methot, J., Lepine, J., Podsakoff, N., y Christian, J. (2016). Are Workplace friendships a mixed blessing. *Personnel Psychology*, 69(311), 311-355.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12109>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice (7th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage. .  
<https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995/40387>
- Parker, S., Mogeson, F., y Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420.  
<https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000106>
- Polit, D., y Beck, C. (2017). *Nursing Research: Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. 10th Edition: <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2015.01.005>
- Powell, B., Mettert, K., Dorsey, C., Weiner, B., Stanick, C., Lengnick-Hall, R., . . . Lewis, C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation research and practice*, 2, 1-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Resnik, D. (2018). *The Ethics of Research with Human Subjects*. <https://doi.org/10.1007/978-3-31968756-8>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional 15va Edición*. Pearson.  
[https://doi.org/https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://doi.org/https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)
- Robins, S., y Judge, T. (2024). *Essentials of Organizational Behavior 19th Edition*. Pearson.  
[https://doi.org/http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](https://doi.org/http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf)

## Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

- Ruck, K., Welch, M., y Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Salas, E., Reyes, D., McDaniel, y S. (2018). La ciencia del trabajo en equipo: avances, reflexiones y el camino a seguir. *PublMed*, 73(4), 593-600.  
<https://doi.org/https://translate.google.com/website?sl=en&tl=es&hl=es&client=srp&u=https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Sampieri, R., y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc GrawHill Education.  
[https://doi.org/http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales\\_de\\_consulta/dro\\_gas\\_de\\_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf](https://doi.org/http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/dro_gas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf)
- Saunders, M. (2023). *Research Methods for Business Students*. Pearson.  
[https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/240218229\\_Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students](https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/240218229_Research_Methods_for_Business_Students)
- Schneider, B., Gonzalez, V., Ostroff, C., y West, M. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/apl0000090>
- Tavakol, M., y Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *PubMed Central*, 27(2), 53-55. <https://doi.org/https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- World Health Organization & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief. WHO/ILO*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>
- World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_protect/%40protrav/%40safework/documents/instructionalmaterial/wcms\\_748638.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations Eighth Edition*. Pearson.  
<https://doi.org/https://nibmehub.com/opacservice/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>
- Dávila, M. (2016). Clima organizacional en diferentes ramas de actividad económica.  
*Horizontes de la Contaduría*, (4), 39-56.  
<https://www.uv.mx/iic/files/2018/02/Num04Art03.pdf>

# Liderazgo y clima organizacional en las empresas de Quito

## AGRADECIMIENTOS

Dirijo esto especialmente a mi tutor Edwin Valencia y a Paulina Guerra, que a pesar de no ser mi tutora fue una parte muy importante en este trabajo, por cada corrección, por su disposición y su valiosa colaboración. Gracias infinitas por su acompañamiento y aportar grandemente de manera significativa en este proceso tan importante para mí. Sus conocimientos son vistos a través de sus estudiantes por las capacidades tan grandes que tienen. Y a Dios nuevamente por escuchar todas mis oraciones, por darme sabiduría y fuerza para poder lograrlo. Este trabajo no habría sido posible sin la contribución significativa de ellos, quienes han dejado una marca imborrable en este importante capítulo de vida.

## DEDICATORIA

Dedico este logro a los seres que han sido mi soporte inquebrantable: a mis padres Wilmer Suárez e Inés Farinango, quienes sembraron en mí la semilla del conocimiento y disciplina cuyo amor y sacrificio han sido la fuerza que impulsa cada paso, su esfuerzo constante y por enseñarme con el ejemplo a luchar por mis sueños, Todo lo que soy es gracias a uds y tiene un poco de uds; a mi pareja George Morejón, por caminar a mi lado, por su apoyo incondicional, tu paciencia y por estar en los días más alegres y también en los más difíciles. Tu amor me da fuerza y calma, gracias a ti pude seguir mi sueño. Y a mi hijo Emiliano Morejón mi mayor tesoro, mi motor y mi razón. Llegaste a cambiar mi vida para siempre y a enseñarme el significado más puro del amor. Todo lo que hago es pensar en tu futuro. Gracias por esperarme afuera de mi universidad sentadito y perdóname por faltarte las veces que fueron necesarias para cumplir esto que es para ti. Este es un tributo hacia a uds, mis más grandes amores, y a mis pilares más fundamentales y especialmente a Dios porque merece toda mi veneración hacia a él, porque sus planes fueron perfectos y no me soltó la mano en los días más difíciles. Con todo mi amor y gratitud

