

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN APLICADA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

**ANA PAULA LEON MANRIQUE
20150753**

**ALEJANDRA ADRIANA RODRIGUEZ CUBA
20151166**

Asesor

Luis Alberto Esaine Suárez

Lima – Perú
Marzo de 2023



**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN AN
ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: AN
APPLIED REVIEW**

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción.....	1
Método.....	3
Criterios de elegibilidad.....	3
Criterios de inclusión.....	4
Criterios de exclusión.....	4
Estrategia de búsqueda.....	4
Resultados.....	4
Discusión.....	11
Conclusiones.....	13
Referencias.....	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	4
Tabla 2	5



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....4



Relación entre el liderazgo y clima laboral en un ambiente organizacional: una revisión aplicada

Ana Paula León Manrique ¹, Alejandra Rodríguez Cuba ²,

20150753@aloe.ulima.edu.pe¹, 20151166@aloe.ulima.edu.pe²

Universidad de Lima

Resumen: La presente revisión aplicada tuvo como objetivo conocer la relación entre el liderazgo y el clima laboral. Para ello, se efectuó una búsqueda sistemática de diferentes investigaciones que hayan relacionado las variables antes mencionadas, considerando los diferentes lineamientos profesionales establecidos en la guía PRISMA (Urrutia & Bonfill, 2010). Las bases de datos consultadas fueron Scopus, ProQuest y Ebsco donde se seleccionaron 11 investigaciones publicadas entre los años 2018 y 2023 que estudiaron la relación entre el liderazgo y clima laboral. Los resultados indicaron que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. Además, se identificó que el estilo de liderazgo transformacional es el que más impacta en un clima adecuado.

Palabras clave: clima organizacional, liderazgo, estilos de liderazgo, cualidades de liderazgo, liderazgo transformacional

Abstract: The objective of this applied review was to determine the relationship between leadership and

work climate. For this purpose, a systematic search of different researches that have related the variables mentioned above was carried out, considering the different professional guidelines established in the PRISMA guide (Urrutia & Bonfill, 2010). The databases consulted were Scopus, ProQuest and Ebsco where 11 researches published between 2018 and 2023 that studied the relationship between leadership and work climate were selected. The results indicated that there is a positive and significant relationship between both variables. In addition, it was identified that the transformational leadership style is the one that has the greatest impact on an adequate climate.

Keywords: organizational climate, leadership, leadership styles, leadership qualities, transformational leadership

Introducción

Al referirnos a un contexto organizacional es necesario mencionar el rol del líder. Y es que, el liderazgo se ve implicado en cualquier tipo de organización como sociedades, grupos humanos, países o una organización corporativa y más durante la actualidad, lo que hace que esta competencia sea una de las más valorada y buscada por el ámbito organizacional (García y Medina, 2021). Siguiendo esta línea, el ámbito organizacional no es ajeno a su principal capital; el capital humano. Los colaboradores deben verse motivados y valorados por el eje de la organización. Por esta razón, la mayor responsabilidad de aportar en el desarrollo de sus colaboradores recae en el líder de la empresa y el liderazgo ejercido por este (Bacigalupe, 2022). Alineado a lo anterior, se conoce que las empresas se encuentran sujetas a diversos cambios constantemente, puesto que la tecnología va cambiando de manera continua. Es frente a esta

situación, que toma relevancia el liderazgo y cómo impactará en la productividad, desempeño y consecuentemente en el clima laboral de la compañía (López et al., 2016).

En el contexto social, el periodo de la pandemia de la Covid 19 provocó que las empresas pasarán por diversos cambios. A los colaboradores les costó el hecho de laborar desde sus casas sin tener acceso a sus oficinas, lidiar con los problemas del hogar y perder el vínculo con sus compañeros. Los líderes comenzaron a ser un punto clave ayudando a generar un buen clima laboral virtual, sentimientos de tranquilidad y compromiso organizacional (Santiago, 2021). En el contexto legal, el diario El Peruano (2021) menciona la ley n°30947 de salud mental precisamente el artículo 24, señalando que las empresas deben de entregar un valor a la evaluación médica de la salud mental y considerarla en sus procedimientos generales como prioridad. Teniendo en cuenta lo mencionado por la normativa de la ley de salud mental (D.S. N°007-2020-SA artículo 14), es relevante tomar en consideración que la organización garantice el desarrollo de acciones preventivas que ayuden al clima organizacional, el

bienestar de los colaboradores y el trato entre el empleador y colaborador.

Con relación al ámbito político, de acuerdo con el informe técnico de Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones elaborado por el Instituto de Nacional de Estadística e Informática se estipula que el 49,4% de la población, a nivel nacional, estima que una de las temáticas que genera más inquietud es la corrupción del país (Instituto de Nacional de Estadística e Informática, 2022). Siguiendo esa línea, Beyá y Llique (2016) explican que dicha incertidumbre genera desesperanza y tensión. Consecuentemente, describen cómo estos factores influyen en la búsqueda de otra oportunidad laboral, renuncia, ausentismo, negligencias en el trabajo y bajo desempeño y satisfacción laboral.

Económicamente, según lo estipulado por la Organización Mundial de la Salud (2022), existe una pérdida de 12 000 millones de días laborales que equivalen a 1 billón de dólares por año en pérdida de productividad a causa de la depresión y ansiedad. Dichas afecciones son generadas por ambientes de trabajo poco saludables, condiciones laborales precarias, desconfianza y falta de trabajo en equipo entre compañeros, un clima organizacional que fomenta conductas negativas y un liderazgo autoritario.

La digitalización de procesos en el ámbito organizacional ha traído consigo diferentes efectos que impactan en la calidad de vida y profesionalismo de los empleados y empleadores. Microsoft encuestó a 30 000 personas en 31 países con respecto al trabajo híbrido entre presencialidad y virtualidad. Entre los resultados se halló que la sobrecarga digital representa una problemática que afecta al bienestar de los trabajadores. De este modo, explican, que los mejores líderes identificarán y atenderán las necesidades expuestas. Todo ello, con el fin de aportar en la comodidad de sus trabajadores, fomentando un clima agradable y empático dentro de la organización. Lo antes mencionado, impacta en el ambiente tecnológico (Microsoft, 2021).

En ese sentido se puede indicar que una de las principales causas de la problemática es que el liderazgo que se orienta a un reconocimiento nulo del colaborador o que no busca nuevas estrategias para mantener motivado a su personal está destinado a obtener bajos niveles de compromiso y participación de su equipo, afectando así al clima laboral de la empresa. De este modo, se puede explicar que el clima organizacional está determinado por las cualidades y conductas que su líder realiza (Durán et al.2020). Desde el ámbito psicológico se sabe qué estilos de liderazgo autoritarios impactan negativamente en el clima

laboral y se relacionan con niveles bajos de motivación y desarrollo del colaborador (Castillo et al., 2019). Siguiendo esta línea, un estudio presentado en el diario Gestión (2022) realizado por la firma Vinatea y Toyama en el año 2022, nos muestra que, el 53% de los gerentes del área de recursos humanos estiman que los conflictos en las empresas aumentarán en el año 2023. Entre las principales causas se menciona la pobre comunicación entre los líderes y los colaboradores, las presiones que puede percibir el trabajador y en un 24% el maltrato del líder también termina siendo una causa de esta conflictividad.

A nivel individual, los colaboradores que perciban un clima laboral desmotivante y con poca apertura de sus líderes directos pueden desarrollar inestabilidad en el ámbito emocional. Esto repercute en la salud mental y física, pues los trabajadores estarán más propensos a llegar a somatizar a consecuencia de la inestabilidad laboral o la poca cooperación entre compañeros. Asimismo, se debe mencionar que se ve afectado el compromiso del colaborador con la empresa, puesto que, empieza a no identificarse debido a lo poco cómodo que se siente (Díaz et al.,2019).

Desde un análisis global, en la actualidad los diversos cambios que pasan como: problemas económicos, modernización, arribo de nuevas tecnologías y la constante competitividad del mundo laboral han provocado que la retención del personal en una empresa sea más difícil, es así que se entiende, que el sentir del personal y la buena percepción que tiene del ambiente que lo rodea termina resultando beneficioso para los resultados y retención de estos mismos. De esta manera, no se puede considerar únicamente a las nuevas herramientas como los elementos prioritarios, pues son los colaboradores quienes entregan ese factor extra y decisivo para la compañía (Ramirez et al.,2013).

Haciendo referencia a los constructos estudiados, el liderazgo es descrito como la puesta en práctica de diversas características del líder. Así pues, dichas cualidades impactan en otras personas con el propósito de alcanzar objetivos propuestos (Geraldo et al., 2020). Asimismo, el liderazgo puede ser una respuesta a los diferentes escenarios que se presentan en un entorno cambiante y tecnológico. El líder tendrá que buscar nuevas soluciones y cambios para ayudar a su equipo a lograr adaptarse (Fuentes et al., 2022).

La definición empleada como referente de esta investigación es la explicada por Bass (1990). El autor refiere que consiste en la relación que se establece entre el líder y los integrantes de un grupo. Asimismo, este autor refiere que el liderazgo puesto en práctica tiene como propósito perseverar

competencias que garanticen el logro de los objetivos y la resolución de problemas (como se cita en Castro y Lupano, 2007).

Por otro lado, el clima organizacional, es descrito por Litwin y Stringer (1968) como un conjunto del todo de una organización, es decir, el entorno en general que percibe el empleado de su centro de trabajo. El sentir de este colaborador se da por la interacción que tiene con diferentes dimensiones de la empresa como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad (como se cita en Vásquez et al., 2021).

En cuanto al marco teórico de la variable liderazgo, Bass y Avolio (1992) proponen el modelo de liderazgo de rango total. Este modelo postula tres estilos de liderazgo, *laissez-faire* (no-líderes), transformacional y el transaccional. El liderazgo transformacional está orientado a motivar a los colaboradores y lograr que puedan usar y buscar nuevas formas de alcanzar su máximo potencial, es decir el líder busca el crecimiento de su equipo. Por otro lado, el liderazgo transaccional está más orientado a la recompensa, el líder motiva a su grupo solo centrado a la obtención de un objetivo sin verdaderamente lograr que puedan crecer personalmente. Finalmente, estos autores hacen referencia al estilo *laissez faire*, este estilo describe a un líder que se muestra evitativo tanto en la toma de decisiones como en sus responsabilidades asociadas a su cargo laboral. Asimismo, este estilo de liderazgo implica que se evidencie poco interés y poca disponibilidad ante las necesidades de su equipo (como se cita en López et al., 2020).

Por otra parte, en cuanto al marco teórico de nuestra segunda variable, el clima laboral, Litwin y Stringer (1968) precisan que es el resultado de los diferentes pilares que se encuentran en una organización y estos pueden ser: las metas de la empresa, el organigrama, el liderazgo que se percibe y la toma de decisiones. Asimismo, se toma en consideración la existencia de climas que pueden aparecer en diferentes áreas o grupos de la empresa, debido a los diferentes ambientes que se pueden encontrar (como se cita en Vásquez et al., 2021). Partiendo de este concepto, Litwin y Stringer (1968) explican nueve dimensiones que abarca el clima organizacional. En primer lugar, se encuentra la dimensión de estructura la cual se refiere al número de trámites, reglamentos y procedimientos que percibe el colaborador a la hora de hacer su trabajo. La dimensión de responsabilidad abarca el sentir del trabajador sobre la libertad que tiene para realizar su trabajo y tomar sus propias decisiones. La recompensa es otra de las dimensiones y consiste en la percepción que tiene el colaborador sobre los premios que puede tener por realizar exitosamente su trabajo y llegar a las metas conjuntas. La cuarta

dimensión es la de desafío y básicamente se centra en las pruebas, dificultades y retos que encuentra en sus labores. Asimismo, se encuentra la dimensión de relaciones que se entiende por los lazos creados en el centro de trabajo y el sentir de apoyo y solidaridad que percibe el colaborador por las relaciones con sus compañeros y jefes inmediatos. Por otro lado, se encuentra la dimensión de cooperación que reside en la posibilidad que tiene el trabajador para contar con la ayuda de sus compañeras y líderes. La dimensión de estándares se explica por la normativa o lo que se espera del rendimiento del colaborador. La octava dimensión es la de conflicto y se centra en las diferencias que se pueden presentar en una organización entre los líderes y los pares. Por último, la dimensión de identidad se entiende, como aquel sentimiento de reconocerse como parte de un grupo (como se cita en Zambrano et al., 2022).

Según la investigación realizada por Eun-Jee Park (2021) que indagaron la relación entre el liderazgo y clima laboral en 282 empleados de diversas empresas comerciales en Corea, existe un efecto positivo y significativo del liderazgo, específicamente, el transformacional, en el clima laboral que se presentan en sus empresas. De este modo, expone sus hallazgos afirmando que los líderes transformacionales logran crear un clima laboral basado en la confianza y la valoración de sus empleados, quienes en consecuencia se encontrarán motivados para compartir su conocimiento e incorporar nuevos en pro de la organización. Perez y Fernández (2020) hacen mención que en su estudio existe un efecto directo y significativo del liderazgo sobre el clima organizacional. De este modo, explica en los resultados que la calidad del liderazgo actúa en función del clima laboral que los trabajadores perciben de su empresa. Esto implica que los directivos de las organizaciones cuentan con la capacidad de configurar el clima organizacional de los equipos que dirigen.

Por todo lo expuesto anteriormente, se ha visto esencial indagar más sobre cómo el liderazgo afecta en el clima laboral de las organizaciones. De esta manera, el objetivo de este trabajo es conocer la relación entre liderazgo y clima laboral, mediante la revisión de los estudios previos efectuados en éste ámbito. Así pues, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el liderazgo sobre el clima laboral en un ambiente organizacional?

Método

Criterios de elegibilidad

A continuación, se detallan los criterios tomados en cuenta para la selección de los artículos que se emplearán en la presente revisión.

Criterios de inclusión

Para la presente revisión aplicada fueron seleccionados los estudios que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: a) estudios cuantitativos de modo que brinden resultados cuantificados confiables, b) estudios que analicen la relación entre las variables planteadas en esta revisión aplicada, c) estudios que se encuentren en el idioma español e inglés, d) estudios que especifiquen los instrumentos medidores de las variables con el fin de analizarlas manera objetiva y con argumento psicométrico, e) estudios que se hayan publicado durante el rango de años del 2018 hasta el 2023 con el fin de contar con información relevante y actualizada para el presente estudio f) estudios hallados en las bases de: Scielo, Web of science, APA Psycnet, Proquest y Scopus g) investigaciones que consideren participantes laborando o que hayan laborado, h) artículos que contengan análisis estadísticos y que muestren confiabilidad y validez en los instrumentos.

Criterios de exclusión

En cuanto a los criterios de exclusión, además de los criterios de inclusión mencionados, se tuvieron en cuenta a) artículos de revisiones sistemáticas y meta análisis, b) estudios sin datos concluyentes, c) estudios desarrollados bajo una metodología cualitativa, d) capítulos de libros, manuales, tesis, revistas de divulgación.

Estrategia de búsqueda

Siguiendo las indicaciones de la guía PRISMA (Urrútia y Bonfill, 2010), la búsqueda se realizó entre enero y febrero del 2023, en las bases de datos

electrónicas Scielo, Web of science, APA Psycnet, Proquest y Scopus y, además, se hizo uso del Thesaurus para la búsqueda de variables relacionadas y no se encontraron constructos equivalentes variables de estudio. Se utilizaron las siguientes palabras clave: clima laboral, clima organizacional, organizational climate, working conditions, liderazgo, estilos de liderazgo, cualidades de liderazgo, leadership, leadership styles, leadership qualities, transformational leadership.

Para la búsqueda realizada se utilizó la combinación de palabras claves de búsqueda y se utilizaron los operadores booleanos para generar la siguiente estrategia de búsqueda: ("organizational climate" OR "Working confort" OR "Working conditions" OR "clima laboral" OR "Clima organizacional" OR "condiciones laborales") AND (leadership OR "leadership styles" OR "leadership qualities" OR "transformational leadership" OR liderazgo OR "estilos de liderazgo" OR "cualidades de liderazgo" OR "liderazgo transformacional")) AND SUBJMAIN (3200 OR 3201) se encontró en Ebsco 52 resultados; en Scopus 186 resultados, Web of science arrojó 10 artículos, Scielo mostró 32 artículos, Apa Psycnet 95 investigaciones, Doaj (Direct of Open Access Journals) se halló 23 estudios, Springer Link: Psychology 15 resultados. Con respecto a ProQuest, la estrategia de búsqueda fue ("liderazgo") and ("organizational climate"), encontrando 54 resultados.

En la figura 1 se muestra el diagrama de flujo en el que aparece sintetizado el proceso de selección de los estudios analizados.

Resultados

El análisis de los once artículos seleccionados se ha realizado en dos tablas. En la primera tabla se evidencian los datos de autor, año, título, idioma, modelo teórico de liderazgo y modelo teórico de clima organizacional. La segunda tabla considera el instrumento medidor de liderazgo, instrumento

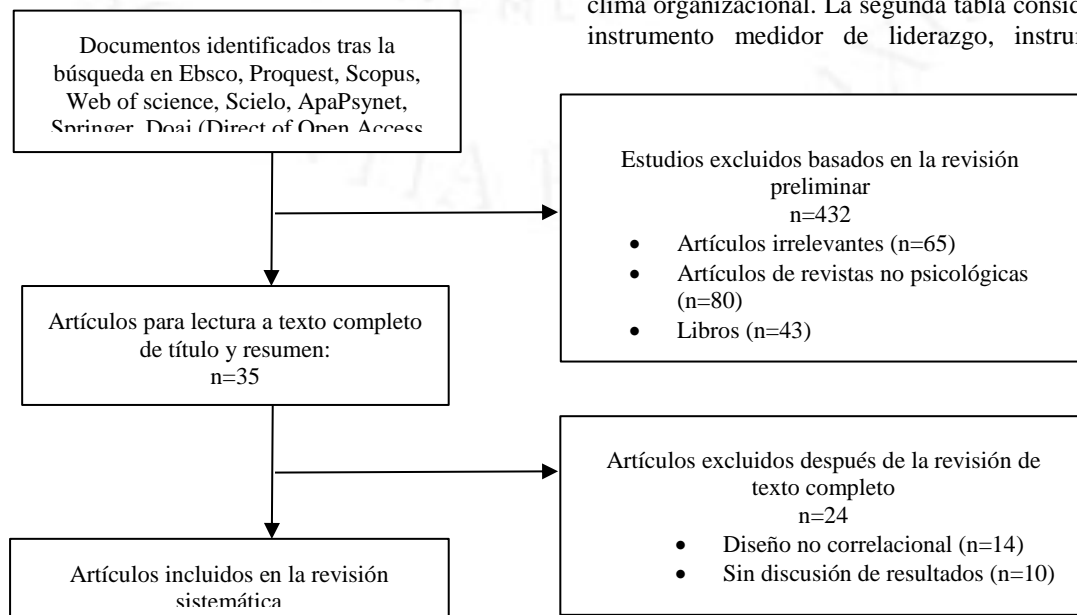


Figura 1. Diagrama de flujo

medidor del clima organizacional, fiabilidad y/o validez de los instrumentos y la relación entre las variables.

Tabla 1. Análisis de los estudios seleccionados

Autor	Año	Título	Idioma	Modelo teórico de Liderazgo	Modelo teórico del clima laboral
Al,H, Kent,W,Ramaya h,T,Alder,L y Vinci,C	2021	Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit	Inglés	Teoría del liderazgo ético de Brown, Treviño y Harrinson	Clima ético de Victor y Cullen (1988)
Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O., y AlShboul, K.	2018	Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership	Inglés	Modelo del liderazgo auténtico de May et al.(2003)	No específica
Bibi, M., Zafar, N., y Kausar, R.	2018	Perceived Authentic Leadership Practices, Organizational Climate and Team Innovativeness in Employees of Multinational Companies	Inglés	Liderazgo auténtico de Gardner et al.(2011) y Goldman (2006)	No específica
Castillo, F., Medina, A., Bernardo, V., Reyes, C. y Ayala, C.	2019	Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú	Español	No específica	No específica
Chen,S, Jiang, W, Zhang, G y Fulei, C	2019	Spiritual leadership on proactive workplace behavior: the role of organizational identification and psychological safety	Inglés	Spiritual leadership de Fry y Cohen	Organizational identification (organizational climate dimension) de Pratt (1998)
Enwereuzori, K., Ike E., Florence Chiji, A y Kenneth, A	2020	Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context	Inglés	Teoría del liderazgo ético de Brown, Treviño y Harrinson	Teoría de clima organizacional ético de Arnaud
Eun Jee y Park	2020	Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study	Inglés	Teoría de liderazgo de Bass y Avolio	No específica
Hernández , T. , Duana, D., y Polo, S.	2021	Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano	Español	No específica	No específica

Kao, J., Cho, C. y Kao, R	2023	Perceived organizational support and organizational citizenship behavior - A study of moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate	Inglés	Liderazgo transformacional de Avolio et al. (1999)	Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer
Li, X y Peng, P	2022	How does inclusive leadership curb workers' emotional exhaustion? The mediation of caring ethical climate and psychological safety.	Inglés	Inclusive leadership theory de Carmeli et al (2010)	Clima ético de Victor y Cullen (1988)
Wang, P., Deng, X., Li, X., Dong, Y., y Jiao, R.	2019	Latent Classes of Principals' Transformational Leadership and the Organizational Climate of Kindergartens	Inglés	No especifica	Teoría de Litwin y Stringer (1968)

Tabla 2. Continuación del análisis de los estudios seleccionados

Autor	Instrumento medidor de liderazgo	Instrumento medidor de clima organizacional	Fiabilidad y/o validez de los instrumentos	Relación entre las variables
Al,H, Kent,W,Ramayah,T,Alderri,L y Vinci,C	Escala de liderazgo ético (ELS) de Brown et al. (2005)	Cuestionario de Clima Ético de Victor y Cullen (1988)	Instrumento de liderazgo: coeficiente de cronbach 0.91 Instrumento de clima organizacional: coeficiente de cronbach 0.88	-El clima ético tiene un gran rol mediador en las variables de liderazgo ético y comportamiento de los colaboradores. - Los líderes éticos que transmiten normas claras, una comunicación sincera y justicia son capaces de poder lograr un clima ético e impactar en el comportamiento. -Los líderes pueden mejorar el comportamiento ético teniendo en consideración lograr un clima ético.
Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O., y AlShboul, K.	Instrumento de 14 ítems adaptados de Neider y Schriesheim (2011) Tipo Likert	Instrumento de 11 ítems adaptados de Nazari et al. (2011)Tipo Likert	Instrumento de liderazgo: La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0.91. Con respecto a Fiabilidad esta fue de 0.92 Instrumento clima laboral: La	-El liderazgo auténtico tiene una relación positiva con el clima organizacional, la creatividad y el rendimiento. -Existe una relación directa entre el liderazgo auténtico y el clima laboral, ya que el líder crea una conexión con los colaboradores y esto refuerza su sentir dentro de la empresa.

			<p>confiabilidad del instrumento de clima se dio mediante Alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0.94 y una fiabilidad de 0.94</p>	<p>-El liderazgo y el clima impactan en otras variables como: satisfacción laboral, desempeño, entre otros.</p>
<p>Bibi, M., Zafar, N., y Kausar, R.</p>	<p>Escala de Prácticas de Liderazgo Auténtico Percibidas</p>	<p>Escala de Clima Organizacional de Peña-Suarez et al. (2013)</p>	<p>Instrumento de liderazgo: La fiabilidad alfa de Cronbach fue de 0.71</p> <p>Instrumento clima laboral: fiabilidad alfa de Cronbach fue de 0.85 y para la muestra fue de 0.79</p>	<p>-Existe una relación positiva entre el clima organizacional y las prácticas de liderazgo auténtico.</p> <p>-Las prácticas de liderazgo tienen un efecto en el clima organizacional, puesto que mejorar las relaciones entre líderes y colaboradores ayuda en el sentir de los trabajadores.</p> <p>-El liderazgo auténtico no solo impacta en el clima sino que ayuda a fomentar la innovación.</p>
<p>Castillo, F., Medina. A., Bernardo, V., Reyes, C. y Ayala, C.</p>	<p>Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ</p>	<p>Inventario del clima organizacional de Rodríguez et al.(2010)</p>	<p>La validez se midió a través del coeficiente V de Aiken obteniendo valores de 0,94 y 0,91 para las variables clima organizacional y liderazgo respectivamente. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo valores de 0,93 y 0,99 para las variables clima organizacional y liderazgo respectivamente.</p>	<p>-Se evidencia una relación positiva y significativa entre el liderazgo y el clima organizacional, a mayor liderazgo, mejor clima.</p> <p>-Altos niveles de liderazgo transaccional incrementan el clima organizacional.</p> <p>-Al tener un liderazgo transformacional y transaccional alto, el clima organizacional también será alto y si el liderazgo es bajo esto repercutirá al clima.</p>
<p>Chen,S, Jiang, W, Zhang, G y Fulei, C</p>	<p>Spiritual leadership scale de Tang et al. (2014)</p>	<p>Organizational identification scale de Mael y Ashforth (1992)</p>	<p>Instrumento de liderazgo: presenta un alfa de cronbach de 0.921</p> <p>Instrumento de identificación organizacional</p>	<p>-El liderazgo espiritual muestra un efecto positivo y significativo en la identificación organizacional (dimensión del clima laboral)</p> <p>-La relación de las variables explica cómo un líder que actúa bajo un estilo de liderazgo espiritual hace posible que sus colaboradores se sientan identificados con la empresa,</p>

			(dimensión del clima organizacional): presenta un alfa de cronbach de 0.846	tengan un sentido de pertenencia y perciban un ambiente donde pueden expresar sus necesidades laborales.
Enwereuzo ri, K., Ike E., Florence Chiji, A y Kenneth, A	Ethical Leadership Scale de Brown, Treviño y Harrison (2005)	Ethical Climate Index Short Form developed by Arnaud	Instrumento de liderazgo: se estipula un alfa de cronbach de .89 Instrumento de clima laboral: se obtuvo un alfa de cronbach de .79	-El liderazgo ético posee una relación directa y significativa con el clima organizacional ético lo cual se explica mediante la variable mediadora: integridad percibida del líder. -La relación entre las variables evidencia que a más colaboradores que reporten que su líder muestre un estilo de liderazgo ético, mayor probabilidad de que de igual modo dichos colaboradores tengan una percepción de un clima laboral justo, íntegro y moral.
Eun-Jee, K y Park, S.	Escala de liderazgo desarrollada por Pod Sakoff et al. (1996)	Escala de clima laboral adaptada de Chen y Huang (2007) y Jaw y Liu (2003)	Instrumento de liderazgo: La fiabilidad alfa de Cronbach fue de 0.90 Instrumento clima laboral: La fiabilidad alfa de Cronbach fue de 0.89	-El liderazgo transformacional tiene un efecto directo en el clima organizacional. Esto debido a que las prácticas que realizan mejoran el sentir del colaborador. -A mayor liderazgo transformacional se promueve más el clima laboral, compañerismo y el aprendizaje.
Hernández , T. , Duana, D., y Polo, S.	Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL)	Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL)	Instrumento de liderazgo y clima laboral: Se estipula un Alpha de Cronbach de 0.92.	-El bajo clima organizacional que se percibe influye y es influenciado por problemas de comunicación de los líderes, poca organización y baja percepción de toma de decisiones. -Muestra un nivel de clima organizacional regular que tiende a pobre, donde los subordinados y directivos coinciden con este criterio. -El estilo de liderazgo que se identifica en el instituto de salud pública mexicano del centro del país no coincide con la opinión entre directivos y subordinados.
Kao, J., Cho, C. y Kao, R	Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) de Bass y Avolio (1997)	Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1974)	Instrumento de liderazgo: Alfa Cronbach de 0.88 Instrumento de clima laboral:	-El liderazgo transformacional presenta un efecto positivo y significativo en el clima organizacional. -Se explica que un líder con un estilo de liderazgo transformacional será capaz de crear un clima positivo y

			Alfa de Cronbach de 0.81	agradable ya que motiva a su personal a completar sus tareas, resolver problemas brindándoles apoyo de manera constante.
			Para ambos instrumentos	-Se halló que el liderazgo transformacional y el clima laboral aportan una mejor percepción de apoyo organizacional de los colaboradores.
			Análisis factorial confirmatorio (validez interna).	
Li, X y Peng, P	Escala de Liderazgo Inclusivo de Carmeli et al. (2010)	Cuestionario de Clima Ético por Victor y Cullen (1988)	Instrumento de liderazgo: coeficiente de cronbach de 0.887 Instrumento de clima: coeficiente de cronbach de 0.867	-Se encontró que el liderazgo inclusivo contribuye a que los colaboradores perciban un clima organizacional solidario y ético. -El clima ético actúa como mediador del efecto del liderazgo inclusivo en el agotamiento emocional de los colaboradores. Es decir, que el liderazgo inclusivo gracias al fomento de sentimientos de competencia, autonomía y apoyo, aporta a un menor agotamiento emocional de los colaboradores lo que impacta a su vez en la percepción de un clima laboral ético y solidario.
Wang, P., Deng, X., Li, X., Dong, Y., y Jiao, R.	Questionnaire on the Principal's Transformational Leadership Behavior	Questionnaire on organizational climate de Wang et al. (2019)	Instrumento liderazgo: El valor α fue de 0,913, y la correlación entre cada factor y las puntuaciones totales osciló entre 0,796 y 0,87. Instrumento clima laboral: el valor de α fue de 0,755, y la correlación entre cada factor y las puntuaciones totales fue de 0,576-0,831.	-Los niveles de liderazgo de los directores de las organizaciones pueden traer como consecuencia un clima organizacional positivo. -Si los directores tienen altas capacidades, los profesores y el director pueden generar un sentimiento de cohesión y formar un clima organizativo positivo. -Elevar los niveles de liderazgo transformacional de los directores es una buena forma de mejorar el clima organizacional.

Los artículos de revistas analizados se publicaron entre los años 2018 y 2023. En cuanto al idioma se ha tomado en consideración artículos en inglés con distinción de dos. La investigación de Castillo et al. (2019) y Hernández et al. (2021), que se encuentran en idioma español.

Además, 9 de los 11 artículos cuentan con información estadística de fiabilidad y/o validez de los instrumentos usados, a excepción del artículo de Kao et al (2023). no presenta ni nos da referencia validez del instrumento.

Con relación al modelo teórico del liderazgo, dos artículos concuerdan con un modelo, tanto Enwereuzor et al. (2020) y Al et al. (2021) coinciden utilizando la Teoría de Liderazgo Ético de Brown, Treviño y Harrison. Asimismo, tres de las once investigaciones no precisan el modelo teórico del liderazgo, estos autores son: Castillo et al. (2019), Wang et al. (2019) y Hernandez et al. (2021). Por su parte, Eun-Jee y Park (2020) hacen referencia a la Teoría de Liderazgo de Bass y Avolio, Chen et al. (2019) mencionan la Teoría del Liderazgo Espiritual de Fry y Cohen, Li y Peng (2022) introducen en su estudio la Teoría de Liderazgo Inclusivo de Carmeli

y por último, Kao et al. (2023) quienes utilizan la Teoría del Liderazgo Transformacional de Avolio, Alzghoul et al. (2018), mencionan el Modelo del liderazgo auténtico de May et al.(2003) y Bibi et al (2018) en su artículo consideran el modelo teórico del Liderazgo auténtico de Gardner et al.(2011) y Goldman (2006)

Con respecto al modelo teórico del clima laboral, cinco de las once investigaciones no estipulan un modelo teórico bajo el cual rigen su estudio. Estas pertenecen a los autores: Castillo et al. (2019), Alzghoul et al. (2018), Hernández et al. (2021), Bibi et al. (2018) y Eun Jee y Park (2020). Por otra parte, Enwereuzor et al. (2020) mencionan la teoría de Clima organizacional ético de Arnaud. Chen et al. (2019) toman en consideración la teoría de Organizational identification (organizational climate dimension) de Pratt (1998). Li y Peng (2022) y Al et al. (2021) usan la teoría de Clima ético de Victor y Cullen (1988). Por último, los autores Kao et al. (2023) introducen en su estudio la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer.

En cuanto a la medición del liderazgo se encontró diversidad en los instrumentos utilizados, entre escalas, cuestionarios e inventarios. Dos de las once investigaciones consideran la misma herramienta de medición de liderazgo, estos autores fueron: Castillo et al. (2019) y Kao et al. (2023) emplean el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ de Bass y Avolio (1997). Wang et al. (2019) emplea el Cuestionario de Liderazgo Transformacional en directores, Alzghoul et al. (2018) utilizan el instrumento de 14 ítems adaptados de Neider y Schriesheim. Por último, Hernández et al. (2021) hacen mención del instrumento de medición de clima organizacional y liderazgo (IMCOL).

En el caso de los instrumentos medidores del clima organizacional, dos de las once investigaciones concuerdan con un instrumento mediador, estos autores son: Li y Peng (2022) y Al et al. (2021) quienes usan el Cuestionario de Clima Organizacional Ético por Victor y Cullen (1988). Por otra parte, Kao et al. (2023) usan el instrumento de Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (1974). Chen et al. (2019) consideran como instrumento la escala de Organizational identification de Mael y Ashforth (1992). Enwereuzor et al. (2020) usan el instrumento Ethical Climate Index Short Form developed de Arnaud. Eun-Jee y Park (2020) consideran como instrumento una escala donde se utilizaron elementos adaptados de Chen y Huang (2007) y Jaw y Liu (2003). Wang et al. (2019) emplean el cuestionario de Clima Organizacional desarrollado por estos mismos autores. Alzghoul et al. (2018) emplean el instrumento de clima organizacional adaptado de Nazari et al. (2011). Bibi et al. (2018) midió la variable mediante la escala de clima organizacional

de Suarez et al. (2013). Hernández et al, (2021) aplican el instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo (IMCOL). Por último, Castillo et al. (2019) utilizaron el inventario del clima organizacional de Rodríguez et al. (2010).

En los siguientes párrafos, se explicarán de forma detallada los hallazgos importantes de cada uno de los artículos revisados.

Al et al. (2021) estudia el impacto del liderazgo ético en el comportamiento organizacional mediante el clima laboral ético en una muestra de 295 trabajadores. Los participantes provenían de diversas empresas del sector fabricación e industria de seguros. Dicha muestra accedió a la resolución de la escala de liderazgo ético (ELS) de Brown y el cuestionario de clima laboral ético de Victor y Cullen. Entre los hallazgos principales se pueden destacar que los líderes éticos que transmiten normas claras, una comunicación sincera y percepción de justicia logran generar un clima ético e impactar en el comportamiento de sus colaboradores de manera positiva.

Alzghoul et al. (2018) estudian la interacción entre el liderazgo, el clima organizacional, la creatividad y el rendimiento de los colaboradores. La muestra estuvo compuesta por 345 colaboradores de dos empresas de telecomunicaciones; se usó el instrumento adaptado de Neider y Schriesheim (2011) para medir el liderazgo y el instrumento adaptado de Nazari et al. (2011) para la variable de clima organizacional. Entre los hallazgos principales se encuentra que existe una relación directa entre el liderazgo y el clima laboral, debido a que, si el líder crea una conexión de transparencia y justicia con los colaboradores esto impacta en el clima de la empresa. Asimismo, se halló una relación positiva entre el liderazgo auténtico, el clima organizacional, la creatividad y el rendimiento.

Bibi et al (2018) analizan la relación entre el clima organizacional, las prácticas de liderazgo auténtico y la capacidad de innovación. Se obtuvieron datos de una muestra de 102 colaboradores de empresas multinacionales. Se consideró para medir el liderazgo la escala de Prácticas de Liderazgo Auténtico Percibidas y para evaluar el clima se usó la escala de Clima Organizacional de Suarez et al. (2013). Se dio a conocer como resultado que existe una relación positiva entre el clima organizacional y las prácticas de liderazgo auténtico, puesto que mejorar las relaciones entre líderes y colaboradores ayuda en el sentir del personal. Por último, el liderazgo auténtico también impacta en la innovación de los colaboradores.

Castillo et al. (2019) estudian la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en un microred

de salud. Toman en cuenta una muestra total de 88 trabajadores, entre los cuales se encuentra personal profesional, técnico, administrativo, entre otros. Esta muestra antes mencionada pasa por dos instrumentos de evaluación, para clima organizacional se usa el Inventario del clima organizacional de Rodríguez et al. (2010) y para liderazgo se consideró el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ. Los resultados indican que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables y que un alto liderazgo transformacional tiene como resultado un mejor clima organizacional.

Chen et al. (2019) se centraron en indagar sobre el liderazgo espiritual y su efecto en la identificación con la organización (dimensión del clima laboral). Dicho estudio se realizó en una muestra de 230 colaboradores entre supervisores y empleados. Para lograr el objetivo se empleó la escala de liderazgo espiritual de Tang y la escala de identificación organizacional de Mael y Ashforth. Finalmente, se obtuvo que la variable liderazgo presenta un efecto positivo y significativo en la identificación organizacional del colaborador. Además, explica que es gracias a que este estilo de liderazgo fomenta confianza, comprensión y colaboración es lo que hace que los trabajadores se perciban como parte de la empresa.

Enwereuzor et al. (2020) pretenden explicar la relación entre el liderazgo ético y el clima organizacional ético para lo cual obtuvieron datos de 336 docentes de 19 instituciones educativas. Emplearon dos cuestionarios, el primero, la escala de liderazgo ético de Brown, Treviño y Harrison y la escala de clima ético de Arnaud. Los resultados indicaron que, a mayor puesta en práctica de un liderazgo ético, mayor probabilidad de que de igual modo dichos colaboradores tengan una percepción de un clima laboral moral, justo e íntegro.

Eun-Jee y Park (2020) a través de la escala de liderazgo de Podsakoff y la escala de clima laboral adaptada de Chen y Huang y Jaw y Liu en una muestra de 282 colaboradores de diversas empresas de Corea del Sur, dio a conocer que existe una relación positiva y directa del liderazgo transformacional sobre el clima laboral. Explican los autores que esta relación se genera debido a que los líderes de este estilo fomentan el aprendizaje, la autonomía y el crecimiento fomentando así la confianza y seguridad en los colaboradores haciendo que estos perciban sus entornos laborales de forma positiva.

Hernández et al. (2021) mediante el instrumento de medición de clima organizacional y liderazgo (IMCOL) aplicado a una muestra de 260 colaboradores y 44 directivos se busca conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima

organizacional. El principal resultado obtenido es la relación del clima organizacional deteriorado relacionado a los problemas percibidos de los líderes, es decir pobre comunicación, baja percepción de toma de decisiones o poca organización de estos altos mandos.

Kao et al. (2023) analizan el efecto transversal que posee la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en el apoyo organizacional percibido y comportamiento organizacional. Para este estudio se consideró 289 colaboradores de la agencia de inmigración de Taiwán de los cuales respondieron al cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ) de Bass y Avolio y el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer. Los resultados de este estudio indicaron un efecto positivo y significativo del liderazgo transformacional en el clima laboral. Además, se encontró que ambas variables actúan como variables mediadoras para una mejor percepción del apoyo organizacional.

Li y Peng (2022) mediante la escala de liderazgo inclusivo de Carmeli et al. y el cuestionario de clima organizacional ético de Victor y Cullen aplicadas a 358 empleados del rubro hotelero, buscaron analizar el efecto de liderazgo inclusivo sobre el clima laboral ético solidario mediante la variable mediadora de agotamiento emocional y seguridad psicológica. De este modo, se halló que el liderazgo inclusivo aporta a un menor agotamiento emocional de los colaboradores lo que impacta en la creación de un clima laboral ético y solidario.

Wang et al. (2029) analizan la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Para evaluar la variable de clima se usó el cuestionario de clima organizacional de Wang et al (2019) y para medir el liderazgo se considera el cuestionario de Principal's Transformational Leadership Behavior. La muestra estuvo conformada por 498 directores de escuelas preescolares. Entre los resultados se apreció la relación positiva del liderazgo y el clima organizacional, es decir elevar los niveles de liderazgo transformacional de los directores es una buena forma de mejorar el clima organizacional.

Discusión

Las investigaciones revisadas en el presente reporte demuestran que el constructo de liderazgo influye en el clima laboral de las organizaciones. De esta manera, muestran que el liderazgo inclusivo, espiritual, ético y transformacional tiene una relación directa y positiva con el clima organizacional. Al respecto, podemos mencionar que estos resultados explican que los estilos de liderazgo mencionados anteriormente generan

ambientes organizacionales que se caracterizan por un desempeño óptimo, niveles altos de productividad, compromiso en la consecución de objetivos organizacionales, apoyo percibido entre colaborador y jefe y apertura para expresar sus ideales y necesidades (Quiñones, 2019). Asimismo, la relación entre las variables se alinea con lo explicado en el modelo teórico del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), dado que explican que clima laboral está relacionado en función al papel que tiene el líder con sus colaboradores (como se cita en Zambrano et al., 2022). Es de nuestra consideración que el modelo teórico de Litwin y Stringer proporciona información relevante, puesto que abarca diferentes dimensiones del clima y en los cuales se muestra la relación que se tiene con el liderazgo. Asimismo, las definiciones brindadas por estos autores son mencionadas en los artículos encontrados para explicar la variable. Con ello, constatamos que es uno de los modelos considerados actualmente como uno de los principales referentes para explicar la variable. Este modelo es usado en la presente revisión aplicada y es un apoyo para la explicación enriquecedora entre ambas variables.

De ello, afirmamos que los líderes que generan estructuras organizacionales adecuadas, supervisan a sus colaboradores y se preocupan por cumplir los objetivos organizacionales en equipo, velan por el bienestar de sus empleados y logran consolidar climas organizaciones competentes. Siguiendo esa línea, en esta revisión, se demuestra que la percepción por parte de los trabajadores acerca de un ambiente laboral amigable con su crecimiento y confort está en función de la participación y compromiso que evidencia su líder. De este modo, confirmamos que un liderazgo eficaz y sólido genera impacto a largo plazo en sus colaboradores, los motiva en su crecimiento profesional, aporta en su competitividad y desempeño y consecuentemente generar niveles altos de productividad en favor de la compañía.

En la búsqueda de estudios sobre el liderazgo y clima laboral se encontraron diversos artículos en el transcurso de los últimos 5 años. Sin embargo, cabe destacar como limitación el bajo número de estudios que pertenecían a revistas científicas psicológicas. En su mayoría, pertenecen a la categoría de ciencias sociales, administración y economía. Esto supone una dificultad para su análisis a nivel metodológico, estadístico y conceptual desde el ámbito psicológico, puesto que, se debería contar con mayor presencia de investigaciones relevantes para conocer a mayor profundidad el efecto de estas variables en este campo. Asimismo, los psicólogos organizacionales podrían profundizar más en estas variables desde su rol investigador. Otra limitación a destacar recae en el modelo teórico que utilizan los reportes analizados, pues en 6 de los artículos

analizados no se clarifica el modelo teórico de las variables que guía el estudio. Esto llama nuestra atención de manera particular, dado que ello limita la investigación respecto a su aporte científico, puesto que, el contar con un modelo teórico beneficia la comprensión de los resultados y la interpretación de estos, a su vez permite brindar sentido a la problemática que se analiza siendo un eje integrador en la investigación (Ramos, 2018). Además de ello, se puede comentar que 9 de las 11 investigaciones se encontraban en inglés y sólo 2 de ellas en español. Esto llamó nuestra atención debido a que se pone en evidencia la falta de investigación de las variables en Latinoamérica, lo que aleja a las organizaciones del contexto latinoamericano de prácticas idóneas en pro de los colaboradores. Asimismo, limita analizar la similitud entre contextos, puesto que se podría contar con mayor información que se asemeje a la realidad actual de nuestro país.

Las últimas investigaciones que han estudiado el liderazgo se han centrado en abordar diferentes estilos como: el espiritual, inclusivo, ético y transformador. Sin embargo, en el caso del clima laboral se halló que sólo en uno de los artículos indagó sobre una de las dimensiones. Este hecho cabe mencionarlo debido a que esa baja indagación provocó tener un limitado conocimiento sobre el clima laboral. Como consecuencia, esto limita el alcance que se pueda tener de los resultados, dado que dificulta la interpretación y el análisis de estos.

Los estudios examinados indican la relación directa que existe entre el liderazgo y clima laboral en el contexto organizacional. En este sentido, los artículos descritos ayudan en el campo de la psicología empresarial, puesto que le permiten ahondar en la importancia de la creación de planes estratégicos específicos para la mejora del liderazgo y con ello favorecer el desarrollo de un apropiado clima organizacional. Según lo mencionado por Castillo et al. (2019) el estilo del liderazgo repercute no solo en el clima, sino que permite mejorar la motivación y el desempeño de los colaboradores. Asimismo, para Díaz et al. (2019) también hay un impacto en el ámbito emocional, debido a que una buena relación entre el líder y el colaborador proporciona que este pueda desarrollar sentimientos de seguridad y tranquilidad en su trabajo. Con respecto a ello, estamos de acuerdo pues consideramos que los estilos de liderazgo como el ético o transformacional tienen un efecto en el compromiso del colaborador con la empresa, puesto que, comienza a identificarse más con esta.

Respecto a los instrumentos utilizados para la medición de las variables, nos llama la atención el uso variado de escalas y cuestionarios empleados en los artículos científicos. Esto nos hace considerar la

existencia de diversos instrumentos que proveen de información para comprobar los diferentes constructos, resultados y planteamientos que se presentan en los reportes analizados. Además, nos hace percatarnos de la importancia de emplear dichos instrumentos en función de diversos ámbitos organizacionales tales como el educativo, empresarial y clínico. Con respecto a la validez y/o confiabilidad de los instrumentos, tanto la medición del liderazgo como del clima laboral, se realizó con instrumentos que mostraron una confiabilidad alta mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach oscilando entre el 0.71 al 0.99. Sin embargo, sólo 2 de las investigaciones señalan información sobre la validez mediante el análisis factorial confirmatorio. En ese sentido, como investigadoras sugerimos que se pueda hacer un análisis sobre los fundamentos psicométricos, específicamente, sobre la validez de los cuestionarios. Todo ello con el propósito de conocer la precisión de las herramientas, cerciorando que midan lo que dicen medir y lograr una excelente evaluación de las variables analizadas (Ventura et al., 2017).

Desde el análisis de los diferentes artículos se desea dar a conocer la relevancia de las variables de liderazgo y clima organizacional. Las empresas deben de considerar la importancia de un adecuado clima laboral y el efecto que tiene el liderazgo sobre este. Por lo tanto, el proponer y detectar diferentes prácticas que incentiven el liderazgo y un clima laboral adecuado podrá evitar en las empresas situaciones de complicación que afecten la productividad, comunicación interna, toma de decisiones, ausentismo, rotación a nivel organizacional. (Díaz et al., 2019; Parra et al., 2021). Desde nuestra perspectiva, darle oportunidad a implementar políticas de liderazgo evitará dificultades organizacionales como los antes mencionados, a su vez, impactaría a nivel individual sobre la falta de compromiso de los colaboradores, su percepción de inestabilidad laboral y desmotivación en sus funciones. Permitiendo mejorar el compromiso y el desempeño laboral.

Los resultados a los que hace referencia este reporte pueden ser de utilidad en el ámbito organizacional para la creación de planes estratégicos en el desarrollo y capacitación de sus líderes. Esto con el fin de enseñarles sobre los beneficios del liderazgo transformacional, pues creemos que este tipo de liderazgo tiene un mayor impacto en los colaboradores. Según Wang et al. (2019) el liderazgo transformacional genera no solo buen clima, sino que permite generar sentimientos de cohesión grupal y motivación. Así pues, concordamos con lo mencionado por este autor, puesto que este tipo de liderazgo impacta en el compañerismo, responsabilidad y desarrollo personal de los colaboradores. De esta manera, a

nuestro parecer las políticas deberían estar orientadas a la búsqueda de ambientes laborales que disminuyan el estrés, desmotivación, poca identificación laboral, falta de ética profesional entre otros factores que obstaculizan la creación de un clima laboral óptimo para el desenvolvimiento de los colaboradores a nivel personal y profesional.

Conclusiones

El objetivo de la presente revisión aplicada fue conocer la relación entre liderazgo y clima laboral en ambientes organizacionales. Se seleccionaron once artículos en base a lineamientos profesionales PRISMA (Urrutia & Bonfill, 2010). Los cuales nos permitieron concluir lo siguiente:

- Existe una relación positiva y significativa entre liderazgo y clima organizacional.
- El liderazgo influye de manera positiva y significativa sobre el clima organizacional.
- El estilo de liderazgo transformacional es el que más impacta en un clima organizacional adecuado.

Referencias

- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159-185.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *The Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Bacigalupe Faz, F. (2022). El líder como generador de “Armonía” en la empresa. *Revista De Fomento Social*, (303), 259-281. <https://doi.org/10.32418/rfs.2022.303.5205>
- Beyá González, E., & Llique Ramírez, R. N. (2016). La inestabilidad laboral en el Perú y sus impactos en la psicología desde una mirada del psicoanálisis. *Derecho & Sociedad*, (46), 229-245. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/view/18836>
- Bibi, M., Zafar, N., & Kausar, R. (2018). Perceived authentic leadership practices, organizational climate and team innovativeness in employees of multinational companies. *FWU Journal of Social Sciences*, 12(2), 123.
- Castillo Saavedra, E. F., Medina Reyes, M. A., Bernardo Trujillo, J. V., Reyes Alfaro, C. E., & Ayala Jara, C. I. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana De Salud Pública*, 45(2).
- Castro Solano, A., & Lupano Perugini, M. L. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo: Con cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), cuestionario de conductas del líder (CONLID), cuestionario de liderazgo camino-meta (CAMIN), cuestionario de motivación para liderar (POTENLID) (1a ed.). Paidós.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in psychology*, 10, 1206. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206>
- Díaz, F., Guevara, S. E., & Vidaurre, W. E. (2019). Estrés laboral y clima organizacional en colaboradores del hospital Solidaridad, Chiclayo. UCV-HACER. *Revista de Investigación y Cultura [Internet]*, 8(1), 31-40. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v8n1a3>
- Durán, S. E., Giulliany, J. E. G., & Parra, M. A. (2020). Estilos de liderazgo y clima organizacional en el sector hotelero de Cartagena de Indias. *Memoria Universitaria*, 3(1).

- El 53% de las empresas considera que los conflictos laborales seguirán incrementándose el 2023 (21 de noviembre de 2022). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/el-53-de-las-empresas-considera-que-los-conflictos-laborales-seguiran-incrementandose-en-el-2023-rmmn-noticia/>
- Enwereuzor, I. K., Onyishi, I. E., Albi-Oparaocha, F. C., & Amaeshi, K. (2020). Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context. *BMC psychology*, 8(1), 1-11.
- Eun-Jee, K., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. [Leadership and organizational learning] *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775. doi:<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Fuentes Rodriguez, Y., Barrientos Monsalve, E. J., & Pabón León, J. A. (2022). Liderazgo organizacional. una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, 19(35), 307-325. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.7280>
- García, R. A. Q., & Medina, D. E. M. (2021). Prácticas de liderazgo dirigido en pymes del sector construcción. propiedades psicométricas en la medición. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 492-509. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.3>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Hernández Gracia, T. J., Duana Avila, D., & Polo Jiménez, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana De Salud Pública*, 47(2)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Informe técnico agosto 2022, Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_ene_jun22.pdf
- Kao, J., Cho, C. y Kao, R. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior - A study of moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>
- La salud mental en el trabajo. (2021, 21 de enero). El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/113840-la-salud-mental-en-el-trabajo>
- Li, X., & Peng, P. (2022). How does inclusive leadership curb workers' emotional exhaustion? The mediation of caring ethical climate and psychological safety. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.877725>
- López, A. F. J., Aguirre, D. G., Otálvaro, J. R., & Arcila, S. P. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS: Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81-98.
- López Tellez, A., López Velásquez, G. L., & López Duque, M. E. (2016). Estilos de liderazgo con tendencia al acoso laboral. *Scientia Et Technica*, 21(1), 31. <https://doi.org/10.22517/23447214.8331>
- Microsoft. (2021). *2021 Work Trend Index: Annual Report*. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Olaz Capitán, A., & Ortiz García, P. (2014). El clima laboral en la empresa familiar: Un estudio empírico. *Lan Harremanak : Revista De Relaciones Laborales*, (30), 94-119.
- Organización Mundial de la Salud. (28 de septiembre de 2022). *La salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales* 28(2), 217-227.
- Pérez-Vallejo, C., & Fernández-Muñoz, J. J. (2020). Quality of Leadership and Organizational Climate in a Sample of Spanish Workers. The Moderation and Mediation Effect of Recognition and Teamwork. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 32. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010032>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex cía. ltda. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 15(28) <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Quiñones, H. O. V. (2019). Estilos de liderazgo en el clima organizacional de una IPS en el municipio de San Andrés de Tumaco-Nariño. *Revista Unimar*, 37(1), 135-157.
- Ramos, J. R. G. (2018). Cómo se construye el marco teórico de la investigación. *Cadernos de pesquisa*, 48, 830-854. <https://doi.org/10.1590/198053145177>
- Ramírez Campos, Á. F., García Méndez, A., & Domínguez Aguirre, L. R. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 4(1), 59-70.
- Santiago Torner, C. (2021). Pandemia covid 19 y liderazgo adaptativo. reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina clínica*, 135(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/J.MEDCLI.2010.01.015>
- Vásquez, J. G., López, R. R., Ayay, N. T. T., & Alvarado, G. D. P. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Ventura-León, José Luis, Arancibia, Marcelo, & Madrid, Eva. (2017). La importancia de reportar la validez y confiabilidad en los instrumentos de medición: Comentarios a Arancibia et al. *Revista médica de Chile*, 145(7), 955-956. <https://dx.doi.org/10.4067/s0034-98872017000700955>
- Wang, P., Deng, X., Li, X., Dong, Y., & Jiao, R. (2019). Latent Classes of Principals' Transformational Leadership and the Organizational Climate of Kindergartens. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02015>
- Zambrano Matamoros, L. V., Escandón Franco, M. A., & Vélez Mendoza, M. E. (2022). Propuesta para el mejoramiento del talento humano de la empresa SISAPAMBA rosas & rosas S.C.C. *Dominio De Las Ciencias*, 8(3). <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>



TSP 23 entrega final

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	theibfr.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	www.comexperu.org.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
8	e-catalog.nlb.by Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo