



FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD

CARRERA DE PSICOLOGIA

TRABAJO DE TITULACION

Modalidad Proyecto de Investigación

Tema

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN CNEL AÑO 2025**

AUTOR:

Erick Javier Indio Zambrano

TUTORA:

Dra. Lourdes Arias

Periodo 2025-1

Certificado de autoría

2

Certificado de autoría

Yo, Erick Javier Indio Zambrano, en calidad de investigador del presente trabajo de investigación titulado “Estudio Descriptivo Del Estilo De Liderazgo Y Clima Organizacional En Cnel Año 2025”, como requisito previo para optar por el grado de PSICÓLOG O(A), MENCIÓN LICENCIADO de la FACULTAD DE PSICOLOGÍA de la UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ. Presentado para su defensa y evaluación, declaro la originalidad y autoría del mismo.



Atentamente,

Erick Javier Indio Zambrano

CI:135141337-0

Certificación del tutor

3

Certificación del tutor

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Psicología de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 640 horas, bajo la modalidad de Proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es "ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN CNEL AÑO 2025" el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde al señor (ta) **Erick Javier Indio Zambrano**, estudiante de la carrera de Psicología, período académico, 2020 - 2025 quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 1 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Dra. Lourdes Arias Ruiz
Docente Tutor

Agradecimientos

Expreso mi mayor agradecimiento a Dios por ser mi fortaleza en mis momentos de frustración y desesperación, por haberme permitido llegar hasta aquí, prestándome inteligencia y sabiduría, por haberme enviado a mis mejores guías y haber obrado de la forma más misteriosa y hermosa en mí, gracias por ese amor incondicional a pesar de mis errores. Si se trata del amor, los valores, confianza, impulso, motivación, cuidado, protección, desvelos y sacrificios que han hecho por mí, agradezco a mis padres, las palabras se evaporan el nudo en mi garganta me impide hablar, por el profundo agradecimiento, orgullo y amor que siento por ustedes dos, no tengo palabras para expresar todo mi amor e infinito agradecimiento por todo lo que me han brindado. Recordar cada momento vivido cada etapa importante en mi vida y verlos a ustedes ahí plasmados en mi memoria en cada uno de mis triunfos, me hace el hombre más feliz y afortunado, no hay dinero ni palabras que puedan pagar todo lo que ustedes han hecho por mí, no paro de agradecerle a Dios por los maravillosos seres que me envió.

A mis hermanos, que han sido un gran apoyo en mi vida, ya que han estado para mí cuando más los necesito, a mi querida sobrina, cuya breve existencia dejó una huella imborrable en mi corazón. Aunque no estés físicamente, tu recuerdo fue luz e inspiración en cada paso de este camino.

A mis padrinos por brindarme ese apoyo en mi último proceso de mi carrera y por la confianza que brindan hacia a mí. A mi tutora por haberme guiado en todo este proceso y darme las mejores indicaciones y corrigiéndome de la mejor forma para llegar a la excelencia.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL), sede Manta, durante el año 2025. A través de un enfoque metodológico mixto con aplicación de encuestas, entrevistas y test psicométricos se identificó una predominancia del liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, el reconocimiento y el fomento del desarrollo profesional. Paralelamente, se diagnosticó un clima organizacional generalmente positivo, con buena comunicación interna, motivación y relaciones interpersonales favorables. Sin embargo, también se evidenciaron áreas de mejora como la distribución de tareas, la participación en decisiones y el acceso a recursos. Los hallazgos confirman una relación directa entre el estilo de liderazgo ejercido y la percepción del clima organizacional, lo que refuerza la importancia de implementar estrategias que fortalezcan las competencias de liderazgo y fomenten ambientes laborales saludables. Este estudio ofrece insumos relevantes para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de intervenciones que optimicen la gestión del talento humano en CNEL.

Palabras Clave: Liderazgo transformacional, clima organizacional, CNEL, organizacional, gestión del talento.

Abstract

The objective of this research was to describe the leadership styles and organizational climate at the National Electricity Corporation (CNEL), Manta branch, during the year 2025. Using a mixed methodological approach involving surveys, interviews, and psychometric tests, the study identified a predominance of transformational leadership, characterized by inspiration, recognition, and the promotion of professional development. At the same time, the organizational climate was generally diagnosed as positive, with effective internal communication, motivation, and favorable interpersonal relationships. However, areas for improvement were also identified, such as task distribution, participation in decision-making, and access to resources. The findings confirm a direct relationship between the leadership style practiced and the perception of the organizational climate, highlighting the importance of implementing strategies that strengthen leadership competencies and promote healthy work environments. This study provides relevant inputs for strategic decision-making and the design of interventions aimed at optimizing human talent management at CNEL.

Keywords: Transformational leadership, organizational climate, CNEL, organizational, talent management.

Índice de contenido

Certificado de autoría.....	2
Certificación del tutor	3
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
Índice de contenido	7
Índice de tablas.....	10
Introducción	14
Planteamiento del problema	14
Objetivos.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Justificación	15
Formulación del problema.....	17
Capítulo 1	18
Marco Teórico de la investigación.....	18
1.1.1. Relación entre Liderazgo y Clima Organizacional	18
1.1.1.1. Análisis de estudios previos sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional	18
1.1.2. Estudios Empíricos Relevantes	19
1.2. Liderazgo Organizacional.....	19

1.2.1.	Definición de Liderazgo en el Contexto Organizacional.....	21
1.2.2.	Teorías Clásicas del Liderazgo.....	24
1.2.2.1.	Teoría de los rasgos.....	24
1.2.2.2.	Teorías conductuales.....	25
1.2.2.3.	Teoría de Liderazgo Transformacional.....	26
1.2.2.4.	Teoría de Liderazgo Transaccional	28
1.2.2.5.	Teorías contemporáneas del liderazgo	29
1.3.	Estilos de Liderazgo	30
1.3.1.	Definición de Estilos de Liderazgo.....	30
1.3.2.1.	Estilo de Liderazgo Autoritario	31
1.3.2.2.	Estilo de Liderazgo Democrático	31
1.3.2.3.	Estilo de Liderazgo“Laissez-Faire”	32
1.3.2.4.	Estilo de liderazgo burocrático	33
1.3.2.5.	Estilo de Liderazgo Transformacional	34
1.3.2.6.	Estilo de Liderazgo Transaccional.....	34
1.3.3.	Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño y el bienestar de los empleados	35
1.4.	Clima Organizacional	36
1.4.1.	Definición de Clima Organizacional.....	36
1.4.2.	Componentes del clima organizacional	36
1.4.3.	Teorías que explican el clima organizacional	37
Capítulo 2		42

Marco metodológico.....	42
2.1. Tipo de investigación	42
2.2. Tipo de estudio.....	42
2.3. Herramientas de investigación	43
2.4. Población y muestra	44
2.5. Tipos de variables	44
Capítulo 3	50
3.1. Tabulación de Resultados - Encuesta de Liderazgo	50
3.2. Tabulación de Resultados - Encuesta de Clima Organizacional	57
3.3. Tabulación de Resultados del Cuestionario de Clima Laboral....	65
3.4. Análisis e Interpretación de Entrevista a Autoridades	103
Discusión de los resultados	106
Conclusiones	109
Recomendaciones	110
Referencias.....	111
Anexos.....	115
Anexo A. Cuestionario Multifactor de Liderazgo.....	115
Anexo B. Cuestionario de Clima Laboral SPC	117
Anexo 3. Entrevista	122
Anexo 4. Encuestas	123
Anexo 5. Consentimientos	125

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de las variables</i>	46
Tabla 2. <i>¿El líder motiva e inspira al equipo para alcanzar los objetivos?</i>	50
Tabla 3. <i>¿El líder fomenta la participación activa en la toma de decisiones?</i>	50
Tabla 4. <i>¿El líder muestra empatía y apoyo hacia los miembros del equipo?</i>	51
Tabla 5. <i>¿El líder comunica claramente las expectativas y los objetivos?</i>	52
Tabla 6. <i>¿El líder reconoce o valora los logros individuales y colectivos?</i>	52
Tabla 7. <i>¿El líder demuestra flexibilidad ante situaciones cambiantes?</i>	53
Tabla 8. <i>¿El líder fomenta el desarrollo profesional del equipo?</i>	53
Tabla 9. <i>¿El líder resuelve conflictos de manera justa y efectiva?</i>	54
Tabla 10. <i>¿El líder delega tareas de manera equitativa y adecuada?</i>	54
Tabla 11. <i>¿El líder toma decisiones fundamentadas y basadas en información relevante?</i>	55
Tabla 12. <i>¿El líder genera un clima de confianza y cooperación en el equipo?</i>	56
Tabla 13. <i>¿El líder mantiene una actitud ética y profesional en todo momento?</i>	56
Tabla 14. <i>¿Cómo evalúa la comunicación interna dentro de su área de trabajo?</i>	57
Tabla 15. <i>¿Considera que existe motivación para realizar sus tareas?</i>	58
Tabla 16. <i>¿Cómo calificaría el nivel de apoyo que brinda su supervisor?</i>	58
Tabla 17. <i>¿El ambiente de trabajo promueve relaciones interpersonales positivas?</i> ...	59
Tabla 18. <i>¿Qué tan clara le parece la definición de funciones en su puesto?</i>	60
Tabla 19. <i>¿Cómo evaluaría el liderazgo general en la organización?</i>	60
Tabla 20. <i>¿El trabajo en equipo es una práctica común en su departamento?</i>	61
Tabla 21. <i>¿Se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?</i> ..	61
Tabla 22. <i>¿Cómo considera el acceso a información necesaria para su desempeño?</i> .	62

Tabla 23. <i>¿Considera que la empresa promueve oportunidades de desarrollo profesional?</i>	63
Tabla 24. <i>¿Se promueve el reconocimiento de los logros dentro de la organización?</i> ..	63
Tabla 25. <i>¿Considera que los recursos para realizar su trabajo son adecuados?</i>	64
Tabla 26. <i>Existen oportunidades de progresar en la institución</i>	65
Tabla 27. <i>Se siente comprometido con el éxito en la organización</i>	65
Tabla 28. <i>El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan</i>	66
Tabla 29. <i>Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo</i>	67
Tabla 30. <i>Los compañeros de trabajo cooperan entre sí</i>	68
Tabla 31. <i>El jefe se interesa por el éxito de sus empleados</i>	68
Tabla 32. <i>Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo</i>	69
Tabla 33. <i>En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo</i>	70
Tabla 34. <i>En mi oficina, la información fluye adecuadamente</i>	71
Tabla 35. <i>Los objetivos de trabajo son retadores</i>	72
Tabla 36. <i>Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo</i>	72
Tabla 37. <i>Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.</i>	73
Tabla 38. <i>La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea</i>	74
Tabla 39. <i>En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa</i>	75
Tabla 40. <i>Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades</i>	76
Tabla 41. <i>Se valora los altos niveles de desempeño</i>	76
Tabla 42. <i>Los trabajadores están comprometidos con la organización</i>	77
Tabla 43. <i>Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo</i>	78
Tabla 44. <i>Existen suficientes canales de comunicación</i>	79

Tabla 45. <i>El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado</i>	79
Tabla 46. <i>Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.....</i>	80
Tabla 47. <i>En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día</i>	81
Tabla 48. <i>Las responsabilidades del puesto están claramente definidas</i>	82
Tabla 49. <i>Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía</i>	82
Tabla 50. <i>Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede .</i>	83
Tabla 51. <i>Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse</i>	84
Tabla 52. <i>Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal</i>	85
Tabla 53. <i>Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades .</i>	86
Tabla 54. <i>En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.....</i>	86
Tabla 55. <i>Existe buena administración de los recursos.....</i>	87
Tabla 56. <i>Los jefes promueven la capacitación que se necesita.....</i>	88
Tabla 57. <i>Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante</i>	89
Tabla 58. <i>Existen normas y procedimientos como guías de trabajo</i>	89
Tabla 59. <i>La institución fomenta y promueve la comunicación interna.....</i>	90
Tabla 60. <i>La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones</i>	91
Tabla 61. <i>La empresa promueve el desarrollo del personal.....</i>	92
Tabla 62. <i>Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal</i>	93
Tabla 63. <i>Los objetivos del trabajo están claramente definidos.....</i>	93
Tabla 64. <i>El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen</i>	94
Tabla 65. <i>Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución....</i>	95
Tabla 66. <i>Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras</i>	96

Tabla 67. <i>Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución</i>	96
Tabla 68. <i>El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.....</i>	97
Tabla 69. <i>Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.....</i>	98
Tabla 70. <i>Se dispone de tecnología que facilite el trabajo</i>	99
Tabla 71. <i>Se reconocen los logros en el trabajo.....</i>	99
Tabla 72. <i>La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral ...</i>	100
Tabla 73. <i>Existe un trato justo en la institución</i>	101
Tabla 74. <i>Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.....</i>	101
Tabla 75. <i>La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros</i>	102
Tabla 76. <i>Análisis e Interpretación de Entrevista a Autoridades</i>	103

Introducción

Planteamiento del problema

Un liderazgo eficaz es capaz de cultivar un ambiente laboral positivo que fomenta la motivación, el compromiso y la innovación. Por el contrario, un liderazgo deficiente o un clima organizacional tóxico inevitablemente conducen a la insatisfacción, el ausentismo, la alta rotación de personal y una productividad decreciente, amenazando la viabilidad de cualquier empresa.

Esta dinámica no es ajena a la realidad ecuatoriana. Las instituciones del país, tanto públicas como privadas, enfrentan el mismo desafío de alinear sus estilos de dirección con las necesidades de sus equipos para fomentar ambientes colaborativos y eficientes. Estudios previos sugieren que estilos de liderazgo, como el transformacional, tienen un impacto positivo demostrable en el compromiso de los empleados (Augusto et al., 2021).

Este contexto general se manifiesta de manera particular en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) durante el año 2025. Se perciben indicios que sugieren una posible desconexión entre los estilos de liderazgo predominantes y el clima organizacional que experimentan los colaboradores. La problemática central radica en la falta de un diagnóstico sistemático que correlacione de manera clara qué estilos de liderazgo se están aplicando en la corporación y cómo estos influyen directamente en la percepción del ambiente de trabajo, manifestado en aspectos como la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales.

La persistencia de esta falta de alineación puede estar generando consecuencias adversas y medibles para CNEL, tales como una disminución en la productividad, conflictos internos, desmotivación y, fundamentalmente, dificultades para alcanzar sus

objetivos estratégicos. Por tanto, se vuelve imperativo investigar esta relación para pasar de la intuición a la evidencia. Comprender a fondo la dinámica entre liderazgo y clima organizacional no es solo un ejercicio académico, sino una necesidad estratégica para diseñar intervenciones precisas que fortalezcan el capital humano, mejoren el desempeño y aseguren el cumplimiento de la misión de la Corporación (Arias J., 2021).

Objetivos

Objetivo general

- Describir el estilo de liderazgo y el clima organizacional en CNEL de Manta, durante el año 2025.

Objetivos específicos

- Identificar los estilos de liderazgo predominantes en CNEL de Manta, durante el año 2025.
- Diagnosticar el clima laboral de la organización en CNEL de Manta, durante el año 2025.
- Explorar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en CNEL de Manta, durante el año 2025.

Justificación

La importancia de este estudio radica en la reconocida influencia que tienen tanto el liderazgo como el clima organizacional en el funcionamiento y éxito de cualquier entidad. En el contexto actual, donde las organizaciones buscan la mejora continua, comprender cómo los estilos de liderazgo específicos que se practican en CNEL se interrelacionan con la percepción del ambiente laboral por parte de sus colaboradores es fundamental. El liderazgo efectivo es crucial para gestionar la productividad y guiar a la organización, mientras que un clima organizacional positivo

fomenta la satisfacción, la creatividad y el compromiso del personal. Por lo tanto, investigar estas variables en CNEL no solo aporta conocimiento situado, sino que también responde a la necesidad de identificar factores clave que pueden estar impulsando o frenando el desarrollo y la eficiencia de la corporación.

Las implicaciones prácticas de esta investigación son significativas. Los resultados permitirán obtener un diagnóstico claro de los estilos de liderazgo predominantes y la percepción actual del clima organizacional dentro de CNEL. Esta información será invaluable para la toma de decisiones estratégicas por parte de la dirección. Por ejemplo, permitirá identificar áreas de mejora específicas en las prácticas de liderazgo y en las condiciones laborales. Con base en los hallazgos, se podrán diseñar e implementar programas de desarrollo de liderazgo adaptados a las necesidades de CNEL, así como intervenciones orientadas a fortalecer el clima organizacional, mejorar la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales. En última instancia, el estudio busca proporcionar herramientas concretas para optimizar la gestión del talento humano y mejorar el desempeño general de la organización.

Los beneficiarios de este estudio son diversos. En primer lugar, la propia organización CNEL se beneficiará al obtener información diagnóstica relevante para mejorar sus procesos internos, su efectividad y potencialmente su rendimiento. Los líderes y directivos de CNEL podrán comprender mejor el impacto de sus estilos de gestión y recibirán insumos para desarrollar habilidades más efectivas. Los colaboradores de CNEL también se verán beneficiados, ya que las acciones que puedan derivarse del estudio buscarán mejorar su ambiente de trabajo, satisfacción y bienestar. Adicionalmente, la comunidad académica y científica, incluyendo la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, se beneficiará con el aporte de conocimiento específico sobre

liderazgo y clima organizacional en el contexto de una empresa pública ecuatoriana, sirviendo como referencia para futuras investigaciones.

Formulación del problema

Considerando los objetivos de la investigación, que buscan describir el estilo de liderazgo y el clima organizacional en CNEL, identificar los estilos predominantes, diagnosticar el clima y explorar la relación entre ambas variables, la pregunta problema que guiará este estudio se formula de la siguiente manera: ¿Cómo se relacionan los estilos de liderazgo predominantes con el clima organizacional percibido por los colaboradores de CNEL durante el año 2025, y cuáles son las características descriptivas de ambas variables en este contexto específico?

Capítulo 1.

Marco Teórico de la investigación

1.1.1. Relación entre Liderazgo y Clima Organizacional

1.1.1.1. Análisis de estudios previos sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional

El liderazgo juega un papel fundamental dentro de una organización, por la cual es aquella identificación de ciertos grupos de individuos dentro de la organización que modulan e inspiran a otros individuos de las organizaciones a cumplir ciertas metas con distribución de tareas cuyo objetivo colectivo. El liderazgo y el clima organizacional son aspectos que están relacionados y afectan de manera positiva o negativa el bienestar de las empresas y los trabajadores. También el clima organizacional negativa puede ocasionar situaciones de conflicto, insatisfacción en los empleados, ausentismo, bajas en la productividad, rotación de puestos, entre otros aspectos. Estas consecuencias van ligadas con los estilos de dirección que utilizan los directivos para coordinar las actividades laborales de sus subordinados (Hernández y otros, 2021). Es donde se forma un clima “estable” dentro de la organización, donde esta se estructura en otros aspectos como el liderazgo.

“En gran parte la responsabilidad de garantizar relaciones laborales estables, positivas y agradables es de los líderes que ocupan los puestos directivos en las empresas. El estilo de dirección que utilizan es muy importante para poder guiar a sus empleados hacia el logro de objetivos o metas en común. El saber trabajar en equipo, motivarlos y alentarlos en la realización de sus actividades es lo que la organización espera de un buen líder” (Hernández y otros, 2021).

1.1.2. Estudios Empíricos Relevantes

De acuerdo a una búsqueda sinuosa en base a metodologías utilizadas en estudios, investigaciones, tesis, proyectos, artículos y entre otros. Se verifica la utilización de la metodología desde un enfoque cualitativo y así mismo un tipo de estudio de revisión sistemático.

Es así como Solano, (2024) en su artículo de revista con el tema “Clima organizacional: factor clave de éxito de una empresa” menciona la tipología del método a utilizar en su investigación comenzando desde su enfoque cualitativo y un tipo de estudio de revisión sistemática. Cuyo se desarrolla en un “tipo método de estudio sistemático, cuyo propósito es recolectar, analizar y abstraer estricta y transparentemente los resultados obtenidos acerca del tema específico. Este método se caracteriza por guiarse de una estructura protocolar predefinida que detalla los criterios que deben ser incluidos, así como los que deben ser excluidos u omitidos. Lo mismo sucede con la metodología empleada en la exploración y el posterior análisis de los datos” (p. 475).

En otra investigación en la cual se indaga el “Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicana” donde su metodología aplicada fue la siguiente según Hernández, Duana y Polo, (2021) cuya se basa en una “investigación cuantitativa, descriptiva, correlacional y transaccional. Se aplicó el cuestionario “Instrumento de Medición de Clima Organizacional y Liderazgo” a trabajadores subordinados y directivos que laboran en un instituto de salud pública del centro del país. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de 0,86” (p. 5).

1.2. Liderazgo Organizacional

Según Prieto (2023) el liderazgo organizacional es un enfoque de gestión donde un líder guía a la organización hacia sus objetivos estratégicos, motivando al equipo a

trabajar en conjunto para alcanzarlos. Este tipo de liderazgo busca maximizar el potencial de cada individuo y crear un ambiente de trabajo colaborativo, creativo y seguro. A través de la combinación de habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el pensamiento estratégico, el líder organizacional inspira y dirige a su equipo para lograr las metas de la empresa, fomentando el crecimiento y la sostenibilidad de la misma.

Se entiende que el líder, en este contexto, actúa como un facilitador y catalizador del potencial colectivo, no solo como una figura de autoridad. Se enfatiza la creación de un entorno que nutre la colaboración, la innovación y la seguridad psicológica, lo que sugiere que el liderazgo organizacional se preocupa tanto por el bienestar del equipo como por el logro de metas. La habilidad del líder para comunicar, resolver conflictos y pensar estratégicamente se percibe como un medio para inspirar y movilizar al equipo hacia un propósito común, promoviendo así un desarrollo organizacional que busca ser perdurable en el tiempo.

La influencia de la literatura estadounidense sobre liderazgo en el mundo hispanohablante presenta dificultades debido a la traducción poco precisa del término "leadership" como "dirección" o "liderazgo". Esta ambigüedad dificulta la comprensión del concepto de liderazgo organizacional, el cual se define como la capacidad de influir positivamente en los demás para mejorar la productividad del personal a cargo (Geraldo et al., 2020).

Se puede interpretar que la literatura estadounidense sobre liderazgo, aunque influyente, enfrenta un obstáculo al penetrar en el mundo hispanohablante. La raíz del problema reside en la traducción, ya que términos como "dirección" o "liderazgo" no capturan completamente la esencia del "leadership" original. Esto genera una barrera en la comprensión del liderazgo organizacional, que, según se entiende de la cita, va más

allá de simplemente dirigir o ser el líder formal. En cambio, se centra en la habilidad de un individuo para motivar e inspirar a otros a ser más productivos, un concepto que puede perderse en traducciones imprecisas, limitando la correcta aplicación de los principios del liderazgo estadounidense en contextos de habla hispana.

El liderazgo organizacional se entiende como la capacidad del administrador de influir en los miembros de la organización para la consecución de resultados que beneficien a los inversionistas, lo que se traduce en un incremento de la rentabilidad, una gestión eficiente de los costos, un crecimiento sostenido de la organización y la creación de patrimonio gerencial (Landeo et al., 2022).

De acuerdo con Landeo et al. (2022), el liderazgo organizacional trasciende la simple dirección y se enfoca en la habilidad del administrador para inspirar y movilizar a los miembros de la organización hacia metas comunes. Se interpreta que esta influencia no se ejerce de forma autoritaria, sino a través de una visión estratégica que alinea los esfuerzos individuales con los objetivos de la empresa. La consecución de resultados, desde esta perspectiva, no se limita al cumplimiento de tareas, sino que se manifiesta en beneficios tangibles para los inversionistas, como el aumento de la rentabilidad y el crecimiento sostenido.

1.2.1. Definición de Liderazgo en el Contexto Organizacional.

De acuerdo con Montañez et al. (2022) las organizaciones actuales se enfrentan a desafíos que las impulsan a buscar la mejora continua de sus procesos para fortalecer sus servicios y productos. En este contexto, el liderazgo emerge como un factor crucial, determinando el éxito o fracaso de estas organizaciones. El liderazgo efectivo se vuelve esencial para gestionar la productividad y guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Se puede interpretar que las organizaciones, en su constante búsqueda de evolución y adaptación a los retos contemporáneos, reconocen la optimización de sus procesos como un camino fundamental para consolidar la calidad de lo que ofrecen. En este escenario, el liderazgo no se limita a una mera función administrativa, sino que se erige como el motor que impulsa o frena esta evolución.

El liderazgo organizacional es la capacidad de influir y guiar a un grupo de personas dentro de una empresa para que trabajen juntas de forma eficiente y alcancen los objetivos comunes. Un buen líder no solo dirige, sino que también planifica, ejecuta, motiva, resuelve conflictos y fomenta el desarrollo de su equipo, adaptándose a los cambios y creando un clima laboral positivo (Resyes, 2023).

Se interpreta como la habilidad de un individuo para inspirar y catalizar la acción colectiva en una empresa, orquestando los esfuerzos individuales hacia metas compartidas. No se limita a impartir órdenes, sino que implica una gestión integral que abarca la planificación estratégica, la ejecución efectiva, la estimulación del equipo y la gestión de desacuerdos, todo ello en un entorno de adaptabilidad y promoción del bienestar.

Teniendo en cuenta a Arias (2021) el liderazgo, como herramienta inherente a ciertos individuos, tiene la capacidad de generar cambios significativos tanto en los colaboradores como en la empresa misma. Sin embargo, es importante destacar que existen diversos estilos de liderazgo, y no todos producen los mismos resultados. Algunos estilos pueden desencadenar consecuencias negativas, como la rotación de personal o la disminución de la productividad.

De acuerdo con el análisis de Arias (2021), se interpreta que el liderazgo no es una cualidad universal, sino una herramienta que, en manos de ciertos individuos, puede

catalizar transformaciones importantes. Se entiende que la clave reside en la variabilidad de los estilos de liderazgo y sus efectos dispares. No se trata simplemente de "liderar", sino de cómo se lidera.

El liderazgo juega un papel fundamental en el crecimiento tanto de la empresa como de las personas que la conforman. No se limita solo a dirigir, sino que también impulsa el desarrollo de habilidades y capacidades en cada miembro del equipo. Para lograr esto, un líder necesita poseer habilidades sociales y cognitivas que le permitan contribuir activamente, gestionar y formar equipos de trabajo altamente eficientes (Arias J. , 2021).

El autor concibe el liderazgo como un motor de desarrollo integral, tanto para la organización como para los individuos que la integran. No se trata simplemente de una función de mando, sino de un rol catalizador que potencia el talento y las capacidades de cada miembro del equipo. Un líder, desde esta perspectiva, es un facilitador del crecimiento, que requiere un conjunto de habilidades interpersonales y cognitivas para gestionar eficazmente equipos y promover un alto rendimiento.

Según Díaz & Vargas (2021) el liderazgo se considera un factor predominante, es un proceso interminable de constantes cambios, aprendizajes y desarrollo a nivel individual y grupal: el liderazgo permite establecer vínculos directos y de confianza, promueve la estimulación intelectual, busca el crecimiento a largo plazo, permite el aumento de la autoestima de las personas y genera un aprendizaje corporativo entre las personas.

El autor interpreta el liderazgo no como una característica estática, sino como un proceso dinámico y en constante evolución. Este proceso implica un ciclo continuo de cambio, aprendizaje y desarrollo, tanto para el líder como para aquellos que lo rodean. Se

enfatisa la capacidad del liderazgo para forjar conexiones genuinas y de confianza, impulsando así un ambiente donde se fomenta el crecimiento intelectual y personal

1.2.2. Teorías Clásicas del Liderazgo

1.2.2.1. Teoría de los rasgos

La teoría de los rasgos es un enfoque en psicología que busca describir y predecir el comportamiento humano al identificar y medir los patrones consistentes de pensamiento, emoción y comportamiento que caracterizan a un individuo. Estos patrones, conocidos como rasgos de personalidad, se consideran relativamente estables a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones. El modelo de los cinco grandes factores (MCF) es la taxonomía de rasgos de personalidad más influyente en la actualidad, proponiendo cinco dimensiones principales: extraversión, amabilidad, responsabilidad, neuroticismo y apertura a la experiencia (Arias et al., 2024).

Se interpreta que la teoría de los rasgos, tal como se presenta en el modelo de los cinco grandes factores (MCF), ofrece una estructura para comprender la personalidad humana no como un conjunto de características fijas, sino como un espectro de tendencias. En lugar de encasillar a las personas, el enfoque de rasgos permite analizar cómo ciertas disposiciones (extraversión, amabilidad, responsabilidad, neuroticismo y apertura a la experiencia) se manifiestan con diferente intensidad en cada individuo, generando una combinación única. Esta perspectiva, más que predecir comportamientos específicos, ayuda a entender las predisposiciones generales de una persona y cómo estas podrían influir en sus reacciones y elecciones a lo largo del tiempo y en diversos contextos.

Según Alcázar (2020) la teoría de los rasgos sostiene que los líderes se distinguen por poseer características personales que no son comunes en la mayoría de las personas. Para comprender mejor estos rasgos, se utiliza el modelo de los Cinco Grandes factores

de la personalidad de Goldberg (1993), que incluye la extroversión, la adaptabilidad (también conocida como amabilidad), la meticulosidad (o responsabilidad), la estabilidad emocional (versus neuroticismo) y la apertura a las experiencias. A través de estos cinco factores, se puede analizar en profundidad la personalidad de un líder y comprender cómo influyen sus rasgos en su estilo de liderazgo.

Alcázar (2020) presenta una perspectiva donde se entiende que el liderazgo no es una cualidad universal, sino un conjunto de características distintivas. Al analizarlo bajo el prisma del modelo de los Cinco Grandes de Goldberg (1993), se interpreta que la personalidad del líder es clave para comprender su comportamiento. No se trata simplemente de tener estos rasgos, sino de cómo la configuración específica de extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia define el modo en que un individuo ejerce la influencia y guía a otros. Se deduce que el liderazgo, más que una serie de acciones es una manifestación de la personalidad en un contexto de influencia social.

1.2.2.2. Teorías conductuales

Citando a Arias et al. (2024) las teorías conductuales se centran en el estudio de la conducta observable y cómo se aprende a través de la interacción con el entorno. Estas teorías se basan en el supuesto de que la conducta es un producto del aprendizaje y que se puede modificar mediante la aplicación de principios de condicionamiento. Las teorías conductuales han sido influyentes en la psicología y han contribuido al desarrollo de terapias conductuales para tratar una variedad de problemas psicológicos.

Se entiende que las teorías conductuales abordan la conducta como un fenómeno observable y moldeable, producto de la experiencia y la interacción con el contexto. Se interpreta que, desde esta perspectiva, el aprendizaje es el mecanismo central que explica cómo se adquieren y modifican los comportamientos. En lugar de atribuir la conducta a

factores internos no observables, se enfatiza la importancia de los estímulos externos y las consecuencias que siguen a las acciones, las cuales, a través de procesos de condicionamiento, fortalecen o debilitan dichas acciones. Esta visión ha tenido un impacto significativo, proporcionando una base para el desarrollo de intervenciones terapéuticas enfocadas en modificar comportamientos problemáticos mediante la manipulación del entorno y las consecuencias de las acciones.

Según Alcazar (2020) el liderazgo se define por las acciones y no por los rasgos innatos. A diferencia de las teorías que sugieren que el liderazgo es una cualidad inherente, las teorías conductuales proponen que el liderazgo es una habilidad que se puede aprender y desarrollar. En otras palabras, cualquier persona puede convertirse en líder si adopta los comportamientos adecuados. Esta perspectiva tiene implicaciones significativas para el desarrollo del liderazgo, ya que sugiere que la formación y la experiencia pueden ser herramientas clave para cultivar líderes efectivos.

Alcázar (2020) presenta una perspectiva del liderazgo centrada en el comportamiento observable y adquirido, contrastando con la noción tradicional de cualidades innatas. Se interpreta que, para Alcázar, la esencia del liderazgo reside en la práctica y la manifestación de acciones específicas, más que en la posesión de atributos predeterminados. Esta interpretación implica que el liderazgo no es un don exclusivo de unos pocos, sino una competencia susceptible de ser cultivada a través del aprendizaje y la adopción de conductas específicas. Por lo tanto, se entiende que la formación y la experiencia son instrumentos fundamentales para el desarrollo de líderes, ya que el liderazgo, desde esta óptica, se construye y se perfecciona a través de la acción.

1.2.2.3. Teoría de Liderazgo Transformacional

La teoría del liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se centra en motivar e inspirar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial y trabajen en

conjunto hacia una visión compartida. Los líderes transformacionales se caracterizan por su carisma, su capacidad de inspirar y su habilidad para desafiar y apoyar a sus seguidores. Fomentan la creatividad, la innovación y el crecimiento personal y profesional de sus seguidores, y los alientan a ir más allá de sus propios intereses en beneficio del equipo o la organización (Arias et al., 2024).

Según la interpretación de Arias et al. (2024), va más allá de la simple gestión. Se visualiza como un catalizador del potencial humano, donde el líder no solo dirige, sino que eleva a sus seguidores. Este tipo de líder es un agente de cambio que, a través de su carisma e inspiración, impulsa a los individuos a superar sus límites, fomentando un ambiente de crecimiento continuo. No se trata solo de cumplir objetivos, sino de trascender lo individual en pos de una meta colectiva, promoviendo la innovación y el desarrollo tanto personal como profesional de cada miembro del equipo. El liderazgo transformacional se interpreta, entonces, como una fuerza que moldea una cultura de superación y colaboración constante.

La teoría del liderazgo transformacional se centra en líderes que inspiran y motivan a sus equipos a alcanzar metas ambiciosas. Estos líderes no solo establecen objetivos desafiantes, sino que también empoderan a sus seguidores para que contribuyan al máximo de sus capacidades. Fomentan un ambiente de trabajo basado en los valores de la organización, donde se reconocen y aprecian las habilidades individuales de cada miembro del equipo. Además, se preocupan genuinamente por el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores, cultivando así una relación de confianza y respeto mutuo (Arias, 2021).

Se interpreta que este tipo de liderazgo se fundamenta en la capacidad de inspirar y motivar a los equipos, no solo a través de metas desafiantes, sino también mediante la creación de un entorno que valora la contribución individual y el crecimiento profesional.

Se entiende que el líder transformacional, según la perspectiva del autor, promueve una cultura organizacional arraigada en valores compartidos, fomentando la confianza y el respeto mutuo como pilares de la relación entre el líder y sus colaboradores, lo que a su vez impulsa el desarrollo integral del equipo.

1.2.2.4. Teoría de Liderazgo Transaccional

Según Arias (2021), la teoría del liderazgo transaccional se distingue por un enfoque en las recompensas contingentes. En este modelo, el líder define las tareas, los métodos y las recompensas asociadas al desempeño. A través de la supervisión constante, el líder identifica cualquier desviación del plan y, en caso de ser necesario, reorienta a sus subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Este tipo de liderazgo se caracteriza por un intercambio de información entre líderes y colegas, donde se incentiva a los seguidores a alcanzar las metas establecidas a cambio de recompensas, las cuales suelen estar vinculadas al cumplimiento de plazos o a la cantidad de trabajo realizado.

De acuerdo con el análisis de Arias (2021), se interpreta que el liderazgo transaccional se articula como un sistema de gestión basado en la reciprocidad. En este, el líder no solo establece un marco claro de expectativas y recompensas, sino que también ejerce un rol activo de guía y corrector. Se entiende que la clave reside en la transacción: el líder proporciona dirección y recursos, mientras que los seguidores responden con su desempeño, motivados por la obtención de beneficios predefinidos. Esta dinámica, aunque centrada en el cumplimiento de objetivos a corto plazo, implica una comunicación bidireccional y un monitoreo continuo para asegurar que el intercambio se mantenga equilibrado y conducente a los resultados esperados, más que un simple dictado de tareas.

Alcazar (2020) describe el liderazgo transaccional como un estilo que se centra en el intercambio entre líder y seguidor. Este intercambio se manifiesta de diferentes maneras. Primero, a través de la recompensa contingente, donde el líder negocia con los

subordinados los resultados esperados a cambio de recompensas por el cumplimiento de los objetivos. En segundo lugar, mediante la administración activa por excepción, en la cual el líder establece metas y estándares de desempeño, monitoreando el trabajo y solo interviniendo cuando se presentan circunstancias excepcionales. Finalmente, la administración pasiva por excepción se caracteriza por una intervención mínima del líder, quien permite que los empleados trabajen de forma autónoma y solo interviene cuando se producen errores.

El autor presenta el liderazgo transaccional como una relación de intercambio, donde se podría interpretar que la motivación del seguidor no es intrínseca al desarrollo o la visión, sino a la obtención de beneficios. Se entiende que el líder, en esta dinámica, actúa como un administrador de recursos y expectativas, ofreciendo recompensas a cambio de resultados y estableciendo un sistema de vigilancia, ya sea activa o pasiva. La intervención del líder se ve condicionada a la desviación de los objetivos preestablecidos, sugiriendo una relación basada en el cumplimiento de acuerdos más que en la inspiración o el desarrollo personal del equipo. Por lo tanto, se podría interpretar este estilo como una gestión basada en la transacción y el control, donde la autonomía del seguidor está sujeta al cumplimiento de las normas y expectativas definidas por el líder.

1.2.2.5. Teorías contemporáneas del liderazgo

Según Alcázar (2020), postula que los líderes efectivos se distinguen por su capacidad de construir un sistema social basado en valores y aspiraciones compartidas, inspirando confianza en sus seguidores. Este enfoque enfatiza la importancia de la confianza como elemento crucial para el liderazgo en el contexto actual. Además, resalta la habilidad del líder auténtico para "contextualizar" la información y moldear la percepción de sus seguidores, dirigiendo su atención hacia un objetivo común, de manera similar a como un fotógrafo enmarca una escena para transmitir un mensaje específico.

Alcázar (2020) presenta una perspectiva del liderazgo que va más allá de la simple dirección y se adentra en la construcción de un tejido social cohesionado. Se interpreta que el líder efectivo, según esta visión, no solo da órdenes, sino que actúa como un arquitecto de relaciones, fomentando un ambiente donde la confianza no es una mera expectativa, sino el cimiento sobre el cual se erige la colaboración. La habilidad de "contextualizar" que menciona el autor, se entiende como una forma de curaduría de la realidad, donde el líder, cual fotógrafo, selecciona y presenta la información de tal manera que alinee a los seguidores con una visión compartida, resaltando ciertos aspectos y difuminando otros para guiar la interpretación colectiva hacia un propósito unificado.

1.3. Estilos de Liderazgo

1.3.1. Definición de Estilos de Liderazgo

De acuerdo con Arias (2021) plantea que los estilos de liderazgo se distinguen por rasgos, filosofía y habilidades de gestión particulares. Las características de cada estilo evidencian la importancia del líder para alcanzar el rendimiento, mientras que su filosofía define cómo influye en las personas y cuál es su rol dentro del grupo. Estas características permiten a los líderes determinar las actividades a realizar, asignar responsabilidades y evaluar el rendimiento de sus seguidores.

Se puede interpretar que los estilos de liderazgo son multifacéticos y se definen por una combinación única de atributos individuales, principios subyacentes y competencias de manejo. No se trata simplemente de una etiqueta, sino de una manifestación de cómo el líder interactúa con su equipo y lo guía. Las peculiaridades de cada estilo no solo revelan la relevancia del líder en la consecución de resultados, sino que también la filosofía que adopta moldea su influencia en los colaboradores y su función dentro de la estructura del grupo. Por ende, se entiende que estas características otorgan a los líderes la capacidad de orquestar tareas, delegar funciones y valorar el

desempeño de aquellos a quienes dirigen, adaptándose a diferentes contextos y necesidades.

1.3.2. Descripción de los Diferentes Estilos

1.3.2.1. Estilo de Liderazgo Autoritario

Teniendo en cuenta a Geraldo et al. (2020) un estilo de liderazgo autoritario que se caracteriza por la centralización del poder en la figura del líder, quien prioriza su propia voluntad y capacidad de aglutinar al grupo. Este enfoque se distingue por una marcada atención al rendimiento laboral en detrimento del bienestar y la motivación de los colaboradores. El líder autoritario tiende a percibir a sus seguidores como individuos irresponsables, perezosos y desmotivados, cuya única preocupación es la remuneración económica. En consecuencia, asume un rol de estricto control, planificación y dirección, ejerciendo una presión constante sobre sus subordinados.

Se interpreta que el liderazgo autoritario se manifiesta como una concentración de poder donde el líder impone su criterio y cohesiona al grupo bajo su mandato. Se prioriza la productividad, a menudo, a expensas del desarrollo y la satisfacción de los empleados. Se infiere que esta visión del liderazgo se fundamenta en una concepción negativa de la naturaleza humana, donde se asume que los trabajadores, impulsados principalmente por el salario, requieren de una supervisión rigurosa y directrices claras para ser eficientes. Por lo tanto, el líder autoritario se posiciona como la figura central que, a través del control, busca maximizar los resultados, aunque esto pueda generar un ambiente laboral restrictivo y desmotivador para los colaboradores.

1.3.2.2. Estilo de Liderazgo Democrático

Geraldo et al. (2020) describen el estilo de liderazgo participativo como aquel que involucra a los subordinados en la planificación y ejecución de las actividades, buscando una participación amplia. Este enfoque se caracteriza por una planificación meticulosa y

un fuerte énfasis tanto en el desempeño como en el bienestar del personal. El líder participativo se esfuerza por construir confianza mutua con sus colaboradores y valora la recopilación equitativa de opiniones, reconociendo su potencial para el beneficio colectivo.

El autor menciona que el liderazgo participativo trasciende la simple delegación de tareas; se entiende como una filosofía de gestión que integra activamente a los miembros del equipo en el núcleo del proceso de toma de decisiones. Este enfoque no solo busca la eficiencia en la ejecución, sino que cultiva un ambiente donde la planificación es un esfuerzo conjunto y el bienestar de los colaboradores se considera tan crucial como el rendimiento. Se percibe al líder participativo como un facilitador que fomenta la confianza y valora la diversidad de perspectivas, entendiendo que la inteligencia colectiva y la equidad en la recopilación de opiniones son fundamentales para alcanzar resultados superiores y beneficios para todos los involucrados. El valor está en construir, no solo en mandar.

1.3.2.3. Estilo de Liderazgo “Laissez-Faire”

Geraldo et al. (2020) describen un estilo caracterizado por la mínima intervención del líder y la alta autonomía de los seguidores. Este enfoque se basa en la concesión de independencia a los trabajadores para que operen con libertad en sus actividades. Sin embargo, los autores señalan que este estilo puede resultar en una falta de planificación y una dependencia excesiva del control ejercido por los propios trabajadores. Además, advierten sobre la ausencia de un rol de liderazgo claramente definido, ya que los líderes que adoptan este estilo tienden a eludir responsabilidades y a realizar el mínimo esfuerzo para el cumplimiento de las metas.

Geraldo et al. (2020) presentan un estilo de liderazgo donde la intervención del líder es casi nula, otorgando una gran libertad a los seguidores. Se interpreta que, si bien

este enfoque busca empoderar a los trabajadores dándoles autonomía en sus tareas, se corre el riesgo de caer en una dinámica desorganizada. La falta de una guía clara y la ausencia de una planificación estratégica, que se deriva de la mínima intervención del líder, podrían generar que el equipo dependa en exceso de la autogestión, la cual no siempre es efectiva o equitativa. Se entiende entonces, que este estilo, aunque aparentemente promueve la independencia, puede resultar en una evasión de responsabilidades por parte del líder, dejando la consecución de objetivos en una situación precaria al no ejercer un rol activo en la dirección y el apoyo al equipo.

1.3.2.4. Estilo de liderazgo burocrático

Según Geraldo et al. (2020), el liderazgo burocrático, al igual que el autoritario, se distingue por la imposición de normas y procedimientos estrictos que limitan la autonomía y la creatividad de los subordinados. El líder burocrático se apega rigurosamente a las reglas de la organización, considerándolas inviolables y exigiendo su cumplimiento estricto por parte de todos los miembros. Este estilo de liderazgo fomenta un ambiente laboral caracterizado por la disciplina rígida y la jerarquía, donde la promoción se basa en la antigüedad y el cumplimiento de las normas, más que en la innovación o la iniciativa individual.

En base a lo expuesto por Geraldo et al. (2020), se interpreta que el liderazgo burocrático se manifiesta como una estructura rígida donde la innovación y la adaptación quedan relegadas a un segundo plano. El líder, en este contexto, no actúa como un facilitador del desarrollo, sino como un guardián de las regulaciones preestablecidas. Esto genera un ambiente en el que el progreso profesional se entiende más como una adhesión al "status quo" y a la longevidad en la institución, que como un resultado del mérito individual o la proposición de nuevas ideas. Se prioriza la conformidad sobre la

creatividad, instaurando un sistema que, aunque predecible, podría sofocar el potencial de crecimiento y adaptabilidad de la organización a largo plazo.

1.3.2.5. Estilo de Liderazgo Transformacional

Según León & Rodríguez (2023) el liderazgo transformacional se centra en impulsar la motivación y el desarrollo del potencial de los colaboradores. Este tipo de líder busca el crecimiento de su equipo, fomentando la búsqueda de nuevas estrategias y el uso de las capacidades intelectuales para mejorar el desempeño laboral. En esencia, un líder transformacional inspira a sus seguidores a superarse y a innovar en su campo.

De acuerdo con León & Rodríguez (2023), se entiende que el liderazgo transformacional va más allá de la simple gestión de tareas. Se interpreta como una relación dinámica donde el líder actúa como un catalizador para el cambio positivo en sus colaboradores. En lugar de simplemente dirigir, el líder transformacional se dedica a cultivar un ambiente donde la motivación intrínseca y el desarrollo personal son primordiales. Este enfoque no solo busca la eficiencia en el desempeño laboral, sino que también se enfoca en el crecimiento integral de los individuos, alentándolos a explorar nuevas ideas y a emplear al máximo sus capacidades intelectuales, en un ciclo de mejora continua, y superación personal.

1.3.2.6. Estilo de Liderazgo Transaccional

Según Leon y Rodriguez (2023) el liderazgo transaccional se caracteriza por su enfoque en la recompensa como principal herramienta de motivación. El líder, en este estilo, se centra exclusivamente en el logro de objetivos específicos, sin prestar atención al crecimiento personal de los miembros del equipo. La motivación se basa en un sistema de incentivos y castigos, donde las recompensas se otorgan en función del cumplimiento de normas y objetivos establecidos por el líder, mientras que los castigos se aplican cuando no se alcanzan las metas. Este tipo de liderazgo puede aplicarse a objetivos a

corto, mediano o largo plazo, pero siempre prioriza el resultado por encima del desarrollo individual.

En un análisis del liderazgo transaccional según León y Rodríguez (2023), se interpreta que este estilo se fundamenta en una dinámica de intercambio, donde la consecución de metas se convierte en la moneda de cambio. No se busca inspirar ni fomentar el desarrollo intrínseco, sino que se opera bajo un sistema de estímulos externos. El líder transaccional, se visualiza como un administrador de recursos y resultados, gestionando el rendimiento a través de un esquema predecible de premios y sanciones. Aunque este enfoque puede ser eficaz para alcanzar objetivos en diversos plazos, se entiende que su principal limitación radica en la priorización de la productividad inmediata sobre el potencial a largo plazo y el bienestar de los individuos, relegando el crecimiento personal a un segundo plano.

1.3.3. Impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño y el bienestar de los empleados

Según Proaño y Fernández (2023) el impacto de los estilos de liderazgo en el desempeño y bienestar de los empleados se debe a la interrelación de diversos elementos que contribuyen a la calidad de vida laboral. Si bien cada estilo de liderazgo tiene características únicas que influyen en la motivación y productividad, las teorías de liderazgo proporcionan un marco para comprender cómo los líderes impactan en sus equipos. Estas teorías, en lugar de ser excluyentes, se combinan en enfoques integrales que se adaptan a las necesidades y objetivos específicos de cada organización.

Se interpreta que el efecto de los distintos estilos de liderazgo en el rendimiento y el bienestar de los empleados se origina en una compleja interacción de factores que definen la calidad del ambiente laboral. Aunque cada estilo de liderazgo presenta rasgos distintivos que afectan la motivación y la eficiencia, se entiende que las teorías de

liderazgo no son fórmulas rígidas, sino más bien herramientas conceptuales que ayudan a comprender la dinámica líder-equipo. Se deduce que, en la práctica, estos enfoques teóricos se entrelazan y adaptan de manera flexible para responder a las particularidades y metas de cada entorno organizacional, en lugar de aplicarse de forma aislada.

1.4. Clima Organizacional

1.4.1. Definición de Clima Organizacional

Citando a Díaz & Vargas (2021) el entorno laboral ejerce una influencia significativa en la satisfacción, el comportamiento y, en consecuencia, en la creatividad y la productividad de los individuos. Las dificultades en las relaciones interpersonales en el trabajo pueden tener un impacto negativo en diversas áreas del desempeño, incluyendo la laboral, social, familiar y académica. El clima organizacional, caracterizado por la "comodidad" del entorno, juega un papel crucial en el desarrollo de los individuos que comparten roles y metas dentro de una empresa.

Según Díaz & Vargas (2021) el clima organizacional es un concepto multifacético que engloba una variedad de variables interrelacionadas. Estas incluyen las dinámicas interpersonales, la colaboración en equipo, los estilos de liderazgo, las estrategias de resolución de conflictos, la comunicación efectiva y la empatía. Al evaluar el clima organizacional, se puede obtener una visión profunda de la gestión de la organización, su eficacia, eficiencia y efectividad, así como la actitud del personal frente a las oportunidades de mejora o cambio.

1.4.2. Componentes del clima organizacional

Según Chiavenato (2009) el clima organizacional como la percepción que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral. Este clima, influenciado por diversos factores ambientales, impacta significativamente en el comportamiento y la motivación de los empleados. Dependiendo de cómo se desarrolle y se gestione, el clima

organizacional puede fomentar un ambiente positivo o negativo, afectando directamente el desempeño del personal

García et al. (2019), basándose en Litwin y Stringer (1968), describen nueve dimensiones del clima organizacional que influyen en el comportamiento de los empleados y contribuyen al éxito de la organización. Estas dimensiones son:

- **Estructura:** Las normas, procedimientos y limitaciones que enfrentan los trabajadores.
- **Responsabilidad:** La autonomía que perciben los empleados en la toma de decisiones.
- **Recompensa:** La percepción de los incentivos recibidos por un buen desempeño.
- **Desafío:** Las metas y riesgos que los trabajadores asocian con sus tareas.
- **Relaciones:** La percepción de un ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales.
- **Cooperación:** El apoyo mutuo percibido entre directivos y empleados.
- **Estándares:** La percepción de los niveles de rendimiento y productividad.
- **Identidad:** El sentimiento de pertenencia a la organización.

Estas dimensiones, según los autores, son mediadoras del clima organizacional y contribuyen al desarrollo de organizaciones exitosas, reflejando la identidad de cada organización en su forma de operar.

1.4.3. Teorías que explican el clima organizacional

1.4.3.1. Modelo teórico de la escala de clima organizacional (EDCO)

Teoría Clásica

La teoría clásica cuenta con un enfoque cuyo se centra en las relaciones estructurales que se desarrollan dentro de las organizaciones. Esta procede identificando ciertas estructuras importantes que presenta en cualquier organización, de igual manera analiza cómo esta debe efectuarse para cumplir metas. Según Cuchuirumi & Rodriguez, (2021) indican que esta teoria cuenta con 4 indicadores basiccos en cualquier organización:

- Un sistema de actividades diferenciadas: todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.
- Las personas: aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.
- Cooperación hacia una meta: la cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.
- Autoridad: se establece por medio de la relación superior -subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

Teoría Neoclásica

La teoría neoclásica restaura la teoría clásica, ya que existe una distribución funcional en las actividades en la división de labores, esta influye una las tareas distribuidas perdiendo el significado entre sí. Es por eso Cuchuirumi y Rodriguez, (2021) menciona que “los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un

significado. La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente”.

Teoría Moderna

La teoría moderna ejecuta otro punto de vista diverso y vigoroso catalogada como aproximación a los sistemas, cuyo se entiende como aquella relación interdependiente en el ambiente de las organizaciones (Cuchuirumi & Rodriguez, 2021). Tomando en consideración a los autores, donde mencionan los cinco partes en la cual esta está conformada:

1. Individuos: Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.
2. Organización formal: está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.
3. Grupos pequeños: los individuos no trabajan de forma aislada, sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.
4. Estatus y roles: las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
5. Marco físico: hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización. Muchinsky (1994), plantea que la teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásica y neoclásica. La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las

organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo. El propósito de una organización es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse como hace cualquier organismo vivo para sobrevivir.

Teoría del Clima Organizacional según Likert

En el clima organizacional se consideran las dimensiones que son base fundamental que de alguna manera son influyente en el comportamiento de una estructuración de una organización, por ello que se debe sintetizar aquellas dimensiones para entender en ámbito en la cual se logra desarrollar y que podrían estar influyendo.

Esta teoría según Likert se estructura de 8 dimensiones según Sandoval, (2004) las cuales son las siguientes:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Teoría de Litwin y Stringer.

En base a la teoría de Litwin y Stringer, hace énfasis en su estructuración en base a cinco dimensiones y cuyas resalta la importancia en el clima organizacional. Donde se considera aquella identidad de las organizaciones como reglas, normativas y políticas (Cuchuirumi & Rodriguez, 2021).

1. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
2. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
3. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
4. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
5. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones

Capítulo 2.

Marco metodológico

2.1. Tipo de investigación

Método Mixto

El presente estudio se elaboro desde una perspectiva metodológica mixta, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno. La recolección de datos cuantitativos se realizó mediante la aplicación de encuestas, utilizando específicamente el Cuestionario de Clima Laboral CL-SPC y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo para obtener datos numéricos sobre las variables de estudio. Por otro lado, para profundizar en la comprensión cualitativa, se emplearon entrevistas semi-estructuradas dirigidas líderes, así como encuestas, permitiendo así interpretar matices y experiencias particulares. La integración de los datos generados por estos instrumentos (cuestionarios, entrevistas y encuestas) facilitó una visión más completa y enriquecedora del liderazgo y clima organizacional en CNEL (Augusto et al., 2021).

2.2. Tipo de estudio

Estudio descriptivo

El estudio en cuestión se clasifica como descriptivo, lo que significa que se centra en la variable de estudio y la analiza en detalle, examinando sus características, propiedades y componentes. Este enfoque permite una comprensión profunda de la variable y su interacción con el entorno, incluyendo los factores que la caracterizan (Ochoa & Yunkor, 2020).

Investigación Exploratoria:

De acuerdo con Sánchez & Murillo (2021) la investigación exploratoria se utiliza cuando un tema o problema requiere un análisis profundo, pero existe poca información previa al respecto. Su objetivo principal es generar ideas y teorías iniciales que sirvan como base para futuras investigaciones. Se caracteriza por su enfoque en la exploración de fenómenos poco conocidos, lo que permite una mayor flexibilidad en la metodología empleada. Investigadores pueden utilizar métodos como entrevistas, grupos focales y análisis de literatura para recopilar información. A partir de este análisis, se generan hipótesis o ideas preliminares que pueden ser posteriormente evaluadas. El análisis cualitativo de datos juega un papel crucial en la identificación de patrones y tendencias. Generalmente, la investigación exploratoria trabaja con muestras pequeñas y selectivas, priorizando la profundidad del análisis sobre la generalización de los resultados.

Se realizó un estudio descriptivo-exploratorio. Se describirán detalladamente los estilos de liderazgo y el clima organizacional en CNEL. Se exploró la relación entre ambos, buscando comprender cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen en el clima laboral.

2.3. Herramientas de investigación

Se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Encuestas:** Se aplicarán encuestas a los empleados de CNEL para recopilar información sobre el clima organizacional y los estilos de liderazgo.
- **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas a empleados y líderes para obtener información cualitativa sobre sus experiencias y percepciones.

- **Test:** Se utilizarán test psicométricos para evaluar los estilos de liderazgo y el clima organizacional Cuestionario de Clima Laboral CL-SPC y Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Instrumentos de Investigación:

Cabe destacar que mediante la descripción de estilo de liderazgo y clima organizacional en la empresa CNEL. Teniendo en cuenta a los objetivos mencionados se busca identificar, distinguir y explorar cuyos se obtendrían resultados mediante técnicas e instrumentos. Para esto se hace una revisión exhaustiva de aquellos instrumentos caracterizados por su utilización científica con el fin de poder obtener una buena calidad de resultados y corroborarlos con los demás.

- Encuesta
- Entrevistas
- Cuestionario

2.4. Población y muestra

La población de estudio son todos los empleados de CNEL. Se selecciono una muestra representativa de la población para participar en el estudio el cual se es de 40 empleados de la CNEL y se entrevistó a 3 autoridades de la empresa.

2.5. Tipos de variables

Variable independiente:

Estilo de liderazgo: Esta variable se refiere a los diferentes tipos de liderazgo que se ejercen dentro de CNEL. Se evaluaría cómo los líderes dirigen, motivan y toman decisiones, así como el impacto de estos estilos en los empleados.

Variable dependiente:

Clima organizacional: Esta variable se refiere al ambiente laboral percibido por los empleados. Incluye aspectos como la comunicación, la motivación, el nivel de satisfacción, y las relaciones interpersonales dentro de la organización. El clima organizacional puede verse directamente influenciado por el estilo de liderazgo que se practique.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable (Tipo)	Clasificación	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Liderazgo (X) (Independiente)	Independiente	Patrones de comportamiento que los líderes utilizan para influir, guiar y motivar a sus equipos. Incluye cómo toman decisiones, comunican, delegan tareas y manejan conflictos.	Se medirá a través de la percepción que tienen los empleados sobre el comportamiento de sus líderes en términos de dirección, motivación, toma de decisiones y gestión de equipos.	- Transformacional - Transaccional - Laissez-faire - Democrático - Autocrático	- Frecuencia de comunicación - Claridad en la asignación de tareas - Apertura a la retroalimentación - Apoyo al desarrollo - Reconocimiento del desempeño	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo
Clima Organizacional (Y) (Dependiente)	Dependiente	Ambiente laboral percibido por los empleados. Es la "personalidad" de una organización, que resulta de las interacciones, políticas, valores y actitudes que moldean la experiencia de trabajo.	Se medirá a través de la evaluación de los empleados sobre aspectos como la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento, la colaboración, el equilibrio trabajo-vida	- Comunicación - Motivación - Satisfacción - Relaciones Interpersonales	- Calidad de la comunicación interna. - Nivel de motivación intrínseca. - Satisfacción con el trabajo.	Cuestionario de Clima Laboral CL - SPC

y la satisfacción
general.

- Calidad de las
relaciones entre
colegas.

- Percepción de
justicia y equidad.

Nota. Elaboración propia del autor

Selección de cuestionarios

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés) se erige como un instrumento de amplia utilización dentro del campo de los estudios de liderazgo y la psicología organizacional. Desarrollado por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass, su objetivo primordial radica en la evaluación de un espectro completo de estilos de liderazgo. Su relevancia se manifiesta en su capacidad para distinguir entre líderes efectivos e ineficaces en diversos niveles organizacionales, contextos culturales y tipos de organizaciones. El MLQ constituye una herramienta valiosa tanto para el desarrollo del liderazgo como para la investigación académica. La mención constante de Avolio y Bass como los creadores de este instrumento subraya su contribución fundamental a la teoría y la evaluación del liderazgo. Esta reiteración en diversas fuentes, que abarcan desde Wikipedia hasta artículos de investigación y sitios web comerciales, denota un consenso significativo y la naturaleza seminal de su trabajo. Adicionalmente, la doble aplicación del MLQ en el ámbito del desarrollo profesional y la investigación académica resalta su utilidad práctica y su rigor científico, sugiriendo que no se trata meramente de un constructo teórico, sino de una herramienta con aplicaciones concretas en el mundo real (Bagheri et al., 2015).

Cuestionario de Clima Laboral CL-SPC

El instrumento denominado formalmente Escala Clima Laboral CL-SPC representa una herramienta psicométrica significativa en el ámbito de la psicología organizacional, desarrollada en Perú en el año 2004 por la investigadora Sonia Palma Carrillo. La denominación común "Cuestionario de clima laboral de SPC" alude

directamente a las iniciales de su autora, lo que subraya la autoría específica de este modelo de evaluación del entorno laboral. La creación de esta escala respondió a la necesidad de contar con un instrumento válido y confiable para medir las percepciones de los trabajadores en relación con su ambiente de trabajo dentro del contexto de la realidad peruana.

La finalidad primordial del Cuestionario de clima laboral de SPC es evaluar la percepción que los empleados tienen de su ambiente laboral (clima laboral), constituyéndose en un instrumento de diagnóstico esencial para las organizaciones. Esta evaluación no se limita a una apreciación general, sino que se profundiza en la identificación de fortalezas y debilidades específicas dentro del clima organizacional desde la perspectiva de los propios trabajadores. La comprensión de estas percepciones resulta crucial, ya que el ambiente de trabajo influye directamente en el comportamiento, la satisfacción y, en última instancia, la productividad de los empleados. En este sentido, el cuestionario no solo ofrece una fotografía del clima laboral en un momento dado, sino que también proporciona información valiosa para orientar acciones preventivas y correctivas destinadas a optimizar los procesos y los resultados organizacionales. El estudio del clima laboral, facilitado por herramientas como el CL-SPC, se reconoce como un factor fundamental para cualquier organización, actuando como un indicador preciso de la calidad de las relaciones laborales. Un ambiente de trabajo positivo puede generar múltiples beneficios tanto para los empleados como para la organización en su conjunto, mientras que un clima negativo puede acarrear pérdidas, conflictos y otras situaciones adversas. Por lo tanto, el CL-SPC se erige como una herramienta clave para identificar elementos funcionales y disfuncionales que impactan el comportamiento humano dentro de las organizaciones (Castro & Espinoza, 2019).

Capítulo 3.

Analisis de los resultados

3.1. Tabulación de Resultados - Encuesta de Liderazgo

Pregunta 1: ¿El líder motiva e inspira al equipo para alcanzar los objetivos?

Tabla 2. ¿El líder motiva e inspira al equipo para alcanzar los objetivos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	14	35.0%	35.0%	35.0%
Excelente	23	57.5%	57.5%	92.5%
Regular	3	7.5%	7.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Una abrumadora mayoría, el 92.5% de los encuestados, califica la capacidad de motivación e inspiración del líder entre 'Bueno' y 'Excelente'. Esto indica una percepción muy positiva en esta área del liderazgo. Destaca que la categoría 'Excelente' fue la más seleccionada con un 57.5%, lo que sugiere un desempeño sobresaliente del líder en esta competencia, siendo un factor clave para el clima organizacional y la consecución de metas en CNEL.

Pregunta 2: ¿El líder fomenta la participación activa en la toma de decisiones?

Tabla 3. ¿El líder fomenta la participación activa en la toma de decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	17	42.5%	42.5%	42.5%
Excelente	20	50.0%	50.0%	92.5%
Regular	3	7.5%	7.5%	100.0%

Total	40	100.0%	100.0%
--------------	-----------	---------------	---------------

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Los resultados muestran un fuerte liderazgo participativo, con un 92.5% de los participantes percibiendo que el líder fomenta la participación de manera 'Buena' o 'Excelente'. El 50% de los encuestados califica este aspecto como 'Excelente', lo que indica que se promueve activamente un ambiente donde las opiniones del equipo son valoradas, contribuyendo positivamente al clima de colaboración y al sentido de pertenencia.

Pregunta 3: ¿El líder muestra empatía y apoyo hacia los miembros del equipo?

Tabla 4. *¿El líder muestra empatía y apoyo hacia los miembros del equipo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	14	35.0%	35.0%	35.0%
Excelente	21	52.5%	52.5%	87.5%
Regular	5	12.5%	12.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La empatía y el apoyo del líder son altamente valorados, con un 87.5% de respuestas entre 'Bueno' y 'Excelente'. Que más de la mitad de los encuestados (52.5%) lo califique como 'Excelente' sugiere que el líder logra conectar con las necesidades del equipo, creando un entorno de seguridad y respaldo. Este es un pilar fundamental para un clima organizacional saludable y resiliente.

Pregunta 4: ¿El líder comunica claramente las expectativas y los objetivos?

Tabla 5. *¿El líder comunica claramente las expectativas y los objetivos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	19	47.5%	47.5%	47.5%
Excelente	20	50.0%	50.0%	97.5%
Regular	1	2.5%	2.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La comunicación del líder es percibida como excepcionalmente clara y efectiva, con un 97.5% de los participantes calificándola como 'Buena' o 'Excelente'. La paridad entre ambas calificaciones ('Excelente' con 50.0% y 'Bueno' con 47.5%) indica una comunicación consistentemente sólida. Esta claridad es vital para alinear al equipo y asegurar que todos trabajen hacia los mismos objetivos.

Pregunta 5: ¿El líder reconoce o valora los logros individuales y colectivos?

Tabla 6. *¿El líder reconoce o valora los logros individuales y colectivos?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	10	25.0%	25.0%	25.0%
Excelente	23	57.5%	57.5%	82.5%
Regular	7	17.5%	17.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

El reconocimiento de los logros es una fortaleza notable del liderazgo, con un 82.5% de los encuestados considerándolo 'Bueno' o 'Excelente'. El 57.5% que lo califica como 'Excelente' resalta que el reconocimiento es una práctica frecuente y valorada, lo

cual impacta directamente en la motivación y la satisfacción del equipo, fortaleciendo el clima organizacional.

Pregunta 6: ¿El líder demuestra flexibilidad ante situaciones cambiantes?

Tabla 7. *¿El líder demuestra flexibilidad ante situaciones cambiantes?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	14	35.0%	35.0%	35.0%
Excelente	23	57.5%	57.5%	92.5%
Regular	3	7.5%	7.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La capacidad de adaptación del líder es altamente valorada, con un 92.5% de percepciones positivas ('Bueno' y 'Excelente'). Un 57.5% de calificación 'Excelente' indica que el líder no solo se adapta, sino que probablemente guía al equipo de manera efectiva a través de la incertidumbre, una competencia crucial en el entorno actual y un pilar para un clima organizacional estable.

Pregunta 7: ¿El líder fomenta el desarrollo profesional del equipo?

Tabla 8. *¿El líder fomenta el desarrollo profesional del equipo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	15	37.5%	37.5%	37.5%
Deficiente	1	2.5%	2.5%	40.0%
Excelente	22	55.0%	55.0%	95.0%
Regular	2	5.0%	5.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

El fomento del desarrollo profesional es visto como una gran fortaleza del líder. Un 92.5% de los encuestados lo califica como 'Bueno' o 'Excelente', y un destacable 55% lo considera 'Excelente'. Esto demuestra un fuerte compromiso del líder con el crecimiento de su equipo, lo cual no solo mejora las capacidades individuales, sino que también fomenta un clima de lealtad y desarrollo.

Pregunta 8: ¿El líder resuelve conflictos de manera justa y efectiva?

Tabla 9. *¿El líder resuelve conflictos de manera justa y efectiva?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	17	42.5%	42.5%	42.5%
Deficiente	1	2.5%	2.5%	45.0%
Excelente	18	45.0%	45.0%	90.0%
Regular	4	10.0%	10.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La resolución de conflictos es percibida mayoritariamente de forma positiva, con un 87.5% de los participantes calificándola como 'Buena' o 'Excelente'. El hecho de que la categoría más frecuente sea 'Excelente' (45.0%) sugiere que el líder es efectivo y justo en la gestión de disputas. No obstante, un 10% de percepción 'Regular' podría indicar que para una minoría, este es un aspecto a mejorar para optimizar el clima laboral.

Pregunta 9: ¿El líder delega tareas de manera equitativa y adecuada?

Tabla 10. *¿El líder delega tareas de manera equitativa y adecuada?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	18	45.0%	45.0%	45.0%
Deficiente	1	2.5%	2.5%	47.5%
Excelente	19	47.5%	47.5%	95.0%
Regular	2	5.0%	5.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La delegación de tareas es vista como una práctica muy bien ejecutada, con un 92.5% de los encuestados calificándola entre 'Buena' y 'Excelente'. La categoría 'Excelente' es la más alta con un 47.5%, lo que demuestra que el líder confía en su equipo y distribuye el trabajo de manera que se percibe como justa y adecuada, fomentando la autonomía y la confianza.

Pregunta 10: ¿El líder toma decisiones fundamentadas y basadas en información relevante?

Tabla 11. *¿El líder toma decisiones fundamentadas y basadas en información relevante?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	17	42.5%	42.5%	42.5%
Excelente	20	50.0%	50.0%	92.5%
Regular	3	7.5%	7.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La toma de decisiones del líder es percibida como un punto fuerte, con un 92.5% de los encuestados calificándola como 'Buena' o 'Excelente'. Que la mitad de los participantes (50.0%) la considere 'Excelente' indica un alto grado de confianza en el juicio del líder y en su capacidad para tomar decisiones informadas, lo cual es fundamental para la estabilidad y la dirección del equipo.

Pregunta 11: ¿El líder genera un clima de confianza y cooperación en el equipo?

Tabla 12. *¿El líder genera un clima de confianza y cooperación en el equipo?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	14	35.0%	35.0%	35.0%
Deficiente	1	2.5%	2.5%	37.5%
Excelente	23	57.5%	57.5%	95.0%
Regular	2	5.0%	5.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La generación de un clima de confianza es una de las competencias más destacadas del líder, con un 92.5% de respuestas 'Buenas' o 'Excelentes'. El 57.5% en la categoría 'Excelente' subraya que el líder ha logrado construir un ambiente de trabajo donde la cooperación y la confianza son los pilares, lo cual es la base para un clima organizacional positivo y productivo.

Pregunta 12: ¿El líder mantiene una actitud ética y profesional en todo momento?

Tabla 13. *¿El líder mantiene una actitud ética y profesional en todo momento?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	19	47.5%	47.5%	47.5%

Excelente	19	47.5%	47.5%	95.0%
Regular	2	5.0%	5.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La ética y el profesionalismo del líder son percibidos de manera sobresaliente. Un 95% de los encuestados califica este comportamiento como 'Bueno' o 'Excelente', con una distribución equitativa del 47.5% en cada categoría. Esto demuestra que el líder es visto como un modelo a seguir en su conducta, estableciendo un estándar alto que refuerza positivamente el clima y la cultura organizacional.

3.2. Tabulación de Resultados - Encuesta de Clima Organizacional

Pregunta 1: ¿Cómo evalúa la comunicación interna dentro de su área de trabajo?

Tabla 14. ¿Cómo evalúa la comunicación interna dentro de su área de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	3	7.5%	7.5%	7.5%
Bueno	17	42.5%	42.5%	50.0%
Excelente	20	50.0%	50.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Los resultados indican una percepción muy positiva sobre la comunicación interna. Un 92.5% de los encuestados califica este punto entre 'Bueno' y 'Excelente'. La categoría más frecuente fue 'Excelente' con un 50.0%, lo que sugiere que la comunicación es clara, efectiva y se percibe como un área de fortaleza en la

organización, facilitando la coordinación y un ambiente de trabajo informado. Estos datos son cruciales para el estudio descriptivo del clima organizacional en CNEL.

Pregunta 2: ¿Considera que existe motivación para realizar sus tareas?

Tabla 15. *¿Considera que existe motivación para realizar sus tareas?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	10.0%	10.0%	10.0%
Bueno	17	42.5%	42.5%	52.5%
Excelente	19	47.5%	47.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La motivación en el personal es alta, ya que un 90.0% de los encuestados considera que es 'Buena' o 'Excelente'. La categoría más frecuente fue 'Excelente' con un 47.5%, lo que sugiere que la mayoría de los empleados se sienten intrínsecamente motivados y comprometidos con sus labores. Este es un indicador clave de un clima organizacional positivo y un alto nivel de satisfacción laboral.

Pregunta 3: ¿Cómo calificaría el nivel de apoyo que brinda su supervisor?

Tabla 16. *¿Cómo calificaría el nivel de apoyo que brinda su supervisor?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	10.0%	10.0%	10.0%
Bueno	13	32.5%	32.5%	42.5%
Excelente	23	57.5%	57.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

El apoyo del supervisor es percibido como una fortaleza significativa. Un 90.0% de los participantes lo califica entre 'Bueno' y 'Excelente', destacando la categoría 'Excelente' con un 57.5%. Esto indica que los supervisores directos son una fuente importante de respaldo y guía, lo cual es fundamental para el bienestar del empleado y la efectividad del equipo.

Pregunta 4: ¿El ambiente de trabajo promueve relaciones interpersonales positivas?

Tabla 17. *¿El ambiente de trabajo promueve relaciones interpersonales positivas?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	2.5%	2.5%	2.5%
Regular	3	7.5%	7.5%	10.0%
Bueno	17	42.5%	42.5%	52.5%
Excelente	19	47.5%	47.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

El ambiente laboral es mayoritariamente positivo, con un 90.0% de los encuestados que siente que se promueven buenas relaciones interpersonales. La calificación de 'Excelente' (47.5%) como la más frecuente, sugiere un entorno de camaradería y respeto. Sin embargo, la existencia de una percepción 'Deficiente' (2.5%), aunque minoritaria, merece atención para asegurar un ambiente saludable para todos los miembros.

Pregunta 5: ¿Qué tan clara le parece la definición de funciones en su puesto?

Tabla 18. *¿Qué tan clara le parece la definición de funciones en su puesto?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	10.0%	10.0%	10.0%
Bueno	18	45.0%	45.0%	55.0%
Excelente	18	45.0%	45.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La claridad en la definición de funciones es notablemente alta, con un 90.0% de los participantes calificándola como 'Buena' o 'Excelente'. Las categorías 'Bueno' y 'Excelente' tienen la misma frecuencia (45.0%), lo que indica una sólida comprensión general de los roles y responsabilidades, reduciendo la ambigüedad y mejorando la eficiencia.

Pregunta 6: ¿Cómo evaluaría el liderazgo general en la organización?

Tabla 19. *¿Cómo evaluaría el liderazgo general en la organización?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	1	2.5%	2.5%	2.5%
Bueno	17	42.5%	42.5%	45.0%
Excelente	22	55.0%	55.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La percepción del liderazgo general es excepcionalmente positiva, con un 97.5% de evaluaciones entre 'Bueno' y 'Excelente'. Que la mayoría (55.0%) lo califique como 'Excelente' refuerza los hallazgos de la encuesta de liderazgo y confirma que la dirección de la organización es vista como efectiva, inspiradora y competente, siendo un pilar del buen clima organizacional.

Pregunta 7: ¿El trabajo en equipo es una práctica común en su departamento?

Tabla 20. *¿El trabajo en equipo es una práctica común en su departamento?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	3	7.5%	7.5%	7.5%
Bueno	14	35.0%	35.0%	42.5%
Excelente	23	57.5%	57.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

El trabajo en equipo se destaca como una práctica fuertemente arraigada. Un 92.5% de los empleados lo percibe como 'Bueno' o 'Excelente', y la categoría 'Excelente' (57.5%) es la dominante. Esto indica una cultura de colaboración y sinergia departamental que potencia los resultados y mejora las relaciones laborales.

Pregunta 8: ¿Se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?

Tabla 21. *¿Se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

Regular	5	12.5%	12.5%	12.5%
Bueno	20	50.0%	50.0%	62.5%
Excelente	15	37.5%	37.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Los empleados sienten que su participación es valorada, con un 87.5% calificando este fomento como 'Bueno' o 'Excelente'. La categoría más frecuente es 'Bueno' (50.0%), lo que indica una práctica saludable y consistente de inclusión. Esto sugiere un estilo de gestión participativo que contribuye a un clima de empoderamiento y compromiso.

Pregunta 9: ¿Cómo considera el acceso a información necesaria para su desempeño?

Tabla 22. ¿Cómo considera el acceso a información necesaria para su desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	1	2.5%	2.5%	2.5%
Bueno	18	45.0%	45.0%	47.5%
Excelente	21	52.5%	52.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

El acceso a la información se percibe de manera muy positiva, con un 97.5% de calificaciones entre 'Bueno' y 'Excelente'. La mayoría (52.5%) lo considera 'Excelente', lo que indica que los empleados sienten que disponen de los datos y conocimientos

necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva, eliminando barreras y fomentando la autonomía.

Pregunta 10: ¿Considera que la empresa promueve oportunidades de desarrollo profesional?

Tabla 23. *¿Considera que la empresa promueve oportunidades de desarrollo profesional?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	10.0%	10.0%	10.0%
Bueno	19	47.5%	47.5%	57.5%
Excelente	17	42.5%	42.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La promoción de oportunidades de desarrollo es bien valorada, con un 90.0% de percepciones 'Buenas' o 'Excelentes'. La categoría 'Bueno' es ligeramente superior (47.5%), lo que sugiere una sólida oferta de crecimiento. Este es un factor clave para la retención del talento y la mantención de un clima organizacional dinámico y motivador.

Pregunta 11: ¿Se promueve el reconocimiento de los logros dentro de la organización?

Tabla 24. *¿Se promueve el reconocimiento de los logros dentro de la organización?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	3	7.5%	7.5%	7.5%
Bueno	18	45.0%	45.0%	52.5%

Excelente	19	47.5%	47.5%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

El reconocimiento de logros es una práctica bien percibida, con un 92.5% de encuestados calificándola como 'Buena' o 'Excelente'. La categoría más alta fue 'Excelente' con un 47.5%, lo que indica que los empleados se sienten valorados y sus contribuciones son reconocidas, impactando positivamente en la moral y el clima laboral.

Pregunta 12: ¿Considera que los recursos para realizar su trabajo son adecuados?

Tabla 25. *¿Considera que los recursos para realizar su trabajo son adecuados?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	10.0%	10.0%	10.0%
Bueno	18	45.0%	45.0%	55.0%
Excelente	18	45.0%	45.0%	100.0%
Total	40	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

La adecuación de los recursos es calificada positivamente por el 90.0% de los participantes. Las respuestas se dividen equitativamente entre 'Bueno' (45.0%) y 'Excelente' (45.0%), lo que sugiere que la mayoría de los empleados sienten que cuentan con las herramientas y medios necesarios para cumplir sus funciones de manera eficiente, un componente esencial para un clima de trabajo funcional.

3.3. Tabulación de Resultados del Cuestionario de Clima Laboral

Pregunta: Existen oportunidades de progresar en la institución.

Tabla 26. *Existen oportunidades de progresar en la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	18	45	45	45
Todo o siempre	12	30	30	75
Regular	6	15	15	90
Poco o algo	4	10	10	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Existen oportunidades de progresar en la institución.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (45.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se siente comprometido con el éxito en la organización.

Tabla 27. *Se siente comprometido con el éxito en la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	17	42.5	42.5	42.5

Todo o siempre	16	40	40	82.5
Regular	4	10	10	92.5
Poco o algo	3	7.5	7.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se siente comprometido con el éxito en la organización.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (42.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.

Tabla 28. *El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50	50	50
Todo o siempre	12	30	30	80
Regular	5	12.5	12.5	92.5
Poco o algo	3	7.5	7.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

Tabla 29. *Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50	50	50
Todo o siempre	14	35	35	85
Poco o algo	3	7.5	7.5	92.5
Regular	3	7.5	7.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un

ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

Tabla 30. *Los compañeros de trabajo cooperan entre sí*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Todo o siempre	14	35	35	82.5
Regular	4	10	10	92.5
Poco o algo	3	7.5	7.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.

Tabla 31. *El jefe se interesa por el éxito de sus empleados*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	17	42.5	42.5	42.5
Todo o siempre	15	37.5	37.5	80
Regular	5	12.5	12.5	92.5
Poco o algo	3	7.5	7.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (42.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.

Tabla 32. *Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50	50	50
Todo o siempre	13	32.5	32.5	82.5
Regular	5	12.5	12.5	95
Poco o algo	1	2.5	2.5	97.5

Ninguno o nunca	1	2.5	2.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Sin embargo, es importante notar que un segmento de los encuestados muestra una percepción negativa, lo que indica áreas de oportunidad para la mejora. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.

Tabla 33. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	17	42.5	42.5	42.5
Todo o siempre	11	27.5	27.5	70
Regular	10	25	25	95
Poco o algo	2	5	5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (42.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: En mi oficina, la información fluye adecuadamente.

Tabla 34. *En mi oficina, la información fluye adecuadamente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	22	55	55	55
Todo o siempre	9	22.5	22.5	77.5
Regular	8	20	20	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'En mi oficina, la información fluye adecuadamente.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (55.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los objetivos de trabajo son retadores.

Tabla 35. *Los objetivos de trabajo son retadores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50	50	50
Todo o siempre	10	25	25	75
Regular	7	17.5	17.5	92.5
Poco o algo	3	7.5	7.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los objetivos de trabajo son retadores.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.

Tabla 36. *Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	18	45	45	45
Todo o siempre	11	27.5	27.5	72.5
Regular	7	17.5	17.5	90

Poco o algo	3	7.5	7.5	97.5
Ninguno o nunca	1	2.5	2.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (45.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Sin embargo, es importante notar que un segmento de los encuestados muestra una percepción negativa, lo que indica áreas de oportunidad para la mejora. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.

Tabla 37. *Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	18	45	45	45
Todo o siempre	12	30	30	75
Regular	8	20	20	95
Poco o algo	2	5	5	100

Total	40	100	100
--------------	----	-----	-----

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (45.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.

Tabla 38. *La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Todo o siempre	12	30	30	77.5
Regular	8	20	20	97.5
Ninguno o nunca	1	2.5	2.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral

positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Sin embargo, es importante notar que un segmento de los encuestados muestra una percepción negativa, lo que indica áreas de oportunidad para la mejora. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.

Tabla 39. *En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50	50	50
Regular	9	22.5	22.5	72.5
Todo o siempre	9	22.5	22.5	95
Poco o algo	2	5	5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.

Tabla 40. *Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	21	52.5	52.5	52.5
Todo o siempre	9	22.5	22.5	75
Regular	9	22.5	22.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (52.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se valora los altos niveles de desempeño.

Tabla 41. *Se valora los altos niveles de desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	-------------------	-------------------	--------------------------	-----------------------------

Mucho	22	55	55	55
Todo o siempre	10	25	25	80
Regular	6	15	15	95
Poco o algo	2	5	5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se valora los altos niveles de desempeño.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (55.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los trabajadores están comprometidos con la organización.

Tabla 42. Los trabajadores están comprometidos con la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	28	70	70	70
Todo o siempre	8	20	20	90
Regular	4	10	10	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los trabajadores están comprometidos con la organización.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (70.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Tabla 43. *Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50	50	50
Todo o siempre	10	25	25	75
Regular	6	15	15	90
Poco o algo	4	10	10	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Existen suficientes canales de comunicación.

Tabla 44. *Existen suficientes canales de comunicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	17	42.5	42.5	42.5
Todo o siempre	12	30	30	72.5
Regular	9	22.5	22.5	95
Poco o algo	2	5	5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Existen suficientes canales de comunicación.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (42.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.

Tabla 45. *El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Todo o siempre	14	35	35	35
Mucho	14	35	35	70
Regular	11	27.5	27.5	97.5

Poco o algo	1	2.5	2.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (35.0%) respondieron 'Todo o siempre'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.

Tabla 46. *Los supervisores expresan reconocimiento por los logros*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	16	40	40	40
Todo o siempre	11	27.5	27.5	67.5
Regular	9	22.5	22.5	90
Poco o algo	3	7.5	7.5	97.5
Ninguno o nunca	1	2.5	2.5	100
Total	40	100	100	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (40.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Sin embargo, es importante notar que un segmento de los encuestados muestra una percepción negativa, lo que indica áreas de oportunidad para la mejora. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.

Tabla 47. *En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	15	37.5	37.5	37.5
Todo o siempre	12	30.0	30.0	67.5
Regular	9	22.5	22.5	90.0
Poco o algo	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (37.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.

Tabla 48. *Las responsabilidades del puesto están claramente definidas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	23	57.5	57.5	57.5
Todo o siempre	11	27.5	27.5	85.0
Regular	5	12.5	12.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (57.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.

Tabla 49. *Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	21	52.5	52.5	52.5
Todo o siempre	11	27.5	27.5	80.0

Regular	6	15.0	15.0	95.0
Ninguno o nunca	1	2.5	2.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (52.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Sin embargo, es importante notar que un segmento de los encuestados muestra una percepción negativa, lo que indica áreas de oportunidad para la mejora. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.

Tabla 50. *Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Todo o siempre	11	27.5	27.5	75.0
Regular	8	20.0	20.0	95.0
Poco o algo	2	5.0	5.0	100.0

Total	40	100.0	100.0
--------------	-----------	--------------	--------------

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

Tabla 51. *Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50.0	50.0	50.0
Todo o siempre	12	30.0	30.0	80.0
Regular	7	17.5	17.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%)

respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.

Tabla 52. *Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50.0	50.0	50.0
Todo o siempre	12	30.0	30.0	80.0
Regular	7	17.5	17.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.

Tabla 53. *Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	17	42.5	42.5	42.5
Todo o siempre	13	32.5	32.5	75.0
Regular	7	17.5	17.5	92.5
Poco o algo	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (42.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.

Tabla 54. *En la institución, se afrontan y superan los obstáculos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	-------------------	-------------------	--------------------------	-----------------------------

Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Todo o siempre	13	32.5	32.5	80.0
Regular	7	17.5	17.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Existe buena administración de los recursos.

Tabla 55. *Existe buena administración de los recursos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	17	42.5	42.5	42.5
Todo o siempre	12	30.0	30.0	72.5
Regular	9	22.5	22.5	95.0
Poco o algo	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Existe buena administración de los recursos.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (42.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los jefes promueven la capacitación que se necesita.

Tabla 56. *Los jefes promueven la capacitación que se necesita*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	15	37.5	37.5	37.5
Todo o siempre	14	35.0	35.0	72.5
Regular	7	17.5	17.5	90.0
Poco o algo	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los jefes promueven la capacitación que se necesita.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (37.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan

directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.

Tabla 57. *Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50.0	50.0	50.0
Todo o siempre	11	27.5	27.5	77.5
Regular	7	17.5	17.5	95.0
Poco o algo	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.

Tabla 58. *Existen normas y procedimientos como guías de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	-------------------	-------------------	--------------------------	-----------------------------

Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Todo o siempre	13	32.5	32.5	80.0
Regular	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

Tabla 59. *La institución fomenta y promueve la comunicación interna*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50.0	50.0	50.0
Todo o siempre	10	25.0	25.0	75.0
Regular	8	20.0	20.0	95.0
Poco o algo	1	2.5	2.5	97.5
Ninguno o nunca	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'La institución fomenta y promueve la comunicación interna.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Sin embargo, es importante notar que un segmento de los encuestados muestra una percepción negativa, lo que indica áreas de oportunidad para la mejora. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.

Tabla 60. *La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	21	52.5	52.5	52.5
Regular	9	22.5	22.5	75.0
Todo o siempre	9	22.5	22.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (52.5%)

respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: La empresa promueve el desarrollo del personal.

Tabla 61. *La empresa promueve el desarrollo del personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50.0	50.0	50.0
Todo o siempre	10	25.0	25.0	75.0
Regular	9	22.5	22.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'La empresa promueve el desarrollo del personal.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.

Tabla 62. *Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	21	52.5	52.5	52.5
Todo o siempre	10	25.0	25.0	77.5
Regular	7	17.5	17.5	95.0
Poco o algo	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (52.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los objetivos del trabajo están claramente definidos.

Tabla 63. *Los objetivos del trabajo están claramente definidos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	-------------------	-------------------	--------------------------	-----------------------------

Mucho	23	57.5	57.5	57.5
Todo o siempre	10	25.0	25.0	82.5
Regular	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los objetivos del trabajo están claramente definidos.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (57.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.

Tabla 64. *El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50.0	50.0	50.0
Todo o siempre	10	25.0	25.0	75.0
Regular	8	20.0	20.0	95.0
Poco o algo	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.

Tabla 65. *Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Todo o siempre	15	37.5	37.5	85.0
Regular	5	12.5	12.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en

CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.

Tabla 66. *Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	23	57.5	57.5	57.5
Todo o siempre	10	25.0	25.0	82.5
Regular	6	15.0	15.0	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (57.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.

Tabla 67. *Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	-------------------	-------------------	------------------------------	---------------------------------

Mucho	17	42.5	42.5	42.5
Todo o siempre	14	35.0	35.0	77.5
Regular	8	20.0	20.0	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (42.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.

Tabla 68. *El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	21	52.5	52.5	52.5
Todo o siempre	11	27.5	27.5	80.0
Regular	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (52.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.

Tabla 69. *Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Todo o siempre	11	27.5	27.5	75.0
Regular	9	22.5	22.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.

Tabla 70. *Se dispone de tecnología que facilite el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	17	42.5	42.5	42.5
Todo o siempre	13	32.5	32.5	75.0
Regular	9	22.5	22.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (42.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se reconocen los logros en el trabajo.

Tabla 71. *Se reconocen los logros en el trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Todo o siempre	10	25.0	25.0	72.5
Regular	10	25.0	25.0	97.5

Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se reconocen los logros en el trabajo.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

Tabla 72. *La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	18	45.0	45.0	45.0
Todo o siempre	12	30.0	30.0	75.0
Regular	9	22.5	22.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (45.0%) respondieron

'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Existe un trato justo en la institución.

Tabla 73. *Existe un trato justo en la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	20	50.0	50.0	50.0
Todo o siempre	10	25.0	25.0	75.0
Regular	9	22.5	22.5	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Existe un trato justo en la institución.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (50.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.

Tabla 74. *Se conocen los avances en las otras áreas de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	16	40.0	40.0	40.0
Todo o siempre	13	32.5	32.5	72.5
Regular	10	25.0	25.0	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (40.0%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

Pregunta: La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

Tabla 75. *La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	19	47.5	47.5	47.5
Regular	10	25.0	25.0	72.5
Todo o siempre	10	25.0	25.0	97.5
Poco o algo	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Análisis e interpretación de resultados:

Para la pregunta 'La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.', los resultados indican que la mayoría de los encuestados (47.5%) respondieron 'Mucho'. Un porcentaje significativo de los empleados percibe un ambiente laboral positivo en este aspecto, lo que sugiere un buen nivel de satisfacción en esta área. Estos hallazgos son relevantes para el estudio del clima organizacional en CNEL, ya que impactan directamente en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo y el estilo de liderazgo.

3.4. Análisis e Interpretación de Entrevista a Autoridades

El siguiente cuadro resume y analiza las respuestas proporcionadas por las 3 autoridades de CNEL, centrándose en las categorías clave del estudio: "Estudio Descriptivo del Estilo de Liderazgo y Clima Organizacional en CNEL Año 2025".

Tabla 76. *Análisis e Interpretación de Entrevista a Autoridades*

Pregunta - Análisis	Respuesta	Análisis e Interpretación
Desafíos y Estilo de Liderazgo	- El mayor desafío proviene de decisiones gubernamentales externas que afectan la estabilidad y motivación del personal.	Las autoridades perciben una evolución positiva y consciente en el estilo de liderazgo, orientándolo hacia un modelo más humano y moderno. Sin embargo, reconocen una vulnerabilidad significativa:
	- Se ha evolucionado de un liderazgo jerárquico y	la influencia de factores políticos externos. Esto implica que el

	distante a un estilo más empático, participativo y de contacto directo con los colaboradores.	liderazgo interno debe ser especialmente resiliente y enfocado en la motivación para contrarrestar la incertidumbre que se genera fuera de la organización.
Gestión del Clima Organizacional	- Se implementan encuestas de satisfacción y clima laboral (tanto internas como ministeriales) cuyos resultados han sido "aparentemente favorables". - Las fortalezas principales son el compromiso del personal, su orgullo de pertenencia y una estructura organizacional sólida. - Se realizan reuniones no laborales para fortalecer el	Desde la perspectiva del liderazgo, el clima organizacional es una de las mayores fortalezas de CNEL. Se basan en herramientas formales (encuestas) e informales (actividades de integración) para medirlo y fomentarlo. La percepción de un personal "comprometido y orgulloso" sugiere que las iniciativas han sido efectivas en crear un sentido de identidad y pertenencia, lo cual es fundamental para la estabilidad.

	compañerismo y la confianza.	
Desarrollo de Habilidades y Manejo de Conflictos	- Se promueve el desarrollo de líderes a través de cursos y talleres sobre manejo de conflictos, considerados efectivos. - El liderazgo juega un papel clave como mediador en la resolución de conflictos, utilizando el diálogo para conciliar posturas y llegar a acuerdos.	La organización aborda el desarrollo de liderazgo de manera proactiva con capacitación que ha generado resultados positivos, como la disminución en la rotación de personal y mayor empatía. Esto demuestra que el liderazgo no es visto como algo estático, sino como una competencia que se puede y debe desarrollar. En la gestión de conflictos, el líder asume un rol constructivo y central como facilitador, en lugar de uno autoritario.
Retroalimentación y Alineación Estratégica	- Los líderes reciben retroalimentación a través de evaluaciones de desempeño anuales que incluyen la visión de superiores, pares y subordinados (360°).	CNEL cuenta con mecanismos formales y modernos para la evaluación y mejora del liderazgo. El uso de evaluaciones 360° indica una cultura que valora una perspectiva integral del desempeño del líder. La

	- El liderazgo se alinea con los objetivos de la empresa mediante procesos estratégicos y programas de ética y anticorrupción.	vinculación explícita del liderazgo con los planes estratégicos asegura que los esfuerzos de los líderes estén directamente enfocados en la consecución de las metas organizacionales.
Sugerencias y Áreas de Oportunidad	- El principal aspecto a mejorar es la gestión de los efectos negativos generados por decisiones externas. - La recomendación principal es ampliar los talleres y cursos de liderazgo a todo el personal, no solo a los mandos altos, para que todos desarrollen estas habilidades.	Las autoridades identifican claramente que su mayor desafío es externo, no interno. La recomendación de extender la capacitación en liderazgo a todos los niveles es una estrategia visionaria. Sugiere el deseo de crear una cultura de liderazgo distribuido, donde cada empleado esté empoderado y sea capaz de asumir responsabilidades, haciendo a la organización más adaptable y resiliente frente a las inestabilidades externas.

Fuente: Elaborado por Erick Javier Indio Zambrano (2025)

Discusión de los resultados

Los resultados de esta investigación presentan un panorama claro y consistente sobre la dinámica organizacional de CNEI en el año 2025. Se concluye que en la

empresa predomina un estilo de liderazgo participativo y de apoyo, que es valorado muy positivamente por los colaboradores. A su vez, se diagnostica un clima organizacional marcadamente favorable, sostenido por un alto compromiso, cooperación y orgullo de pertenencia. La extrapolación fundamental de estos datos confirma la hipótesis central del estudio: existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo ejercido y el clima organizacional percibido. El liderazgo en CNEI no es un elemento aislado, sino que actúa como un catalizador fundamental del ambiente de trabajo positivo.

Al confrontar estos hallazgos con el marco teórico de la psicología organizacional, se observa una fuerte alineación con las teorías clásicas y contemporáneas. El estilo de liderazgo identificado, que se caracteriza por la apertura, el fomento de la capacitación y el interés genuino en el bienestar y éxito de los empleados, es coherente con el liderazgo democrático descrito por Kurt Lewin, donde el líder toma decisiones consultando a su equipo y promueve la participación activa. De igual manera, se alinea con la Teoría Y de Douglas McGregor, que postula que los empleados encuentran satisfacción en su trabajo y buscan responsabilidades, prosperando bajo un liderazgo que confía en ellos y les permite desarrollarse. Más específicamente, las conductas de inspirar, motivar y desarrollar al personal son pilares del Liderazgo Transformacional de Bernard M. Bass, cuyo modelo argumenta que estos líderes logran resultados extraordinarios al elevar el nivel de conciencia y motivación de sus seguidores.

Por su parte, el clima organizacional resultante, con sus altos niveles de confianza y colaboración, se corresponde con lo que Rensis Likert definió como un sistema de gestión "Participativo" (Sistema 4). Likert sostenía que este tipo de ambiente es el más productivo y saludable para una organización, ya que se basa en la comunicación abierta y la toma de decisiones en grupo. La conexión entre el estilo de

liderazgo y el clima hallada en CNEI es respaldada teóricamente por los trabajos de autores como Litwin y Stringer, quienes fueron pioneros en demostrar empíricamente que el comportamiento y las filosofías de los líderes son los determinantes más importantes del clima de una organización. Los hallazgos de este estudio, por lo tanto, sirven como un caso práctico que valida estas teorías fundamentales: el liderazgo participativo y transformacional en CNEI ha cultivado un clima organizacional positivo y de alto rendimiento.

Las implicaciones de estos resultados para CNEI son profundas. La empresa cuenta con una cultura organizacional que es un activo estratégico, fomentando la retención del talento y la resiliencia, tal como lo sugirieron las propias autoridades. Sin embargo, el análisis también revela una vulnerabilidad significativa: el impacto desestabilizador de las decisiones gubernamentales externas. La implicación más importante para la gerencia es, por tanto, la necesidad de proteger este clima positivo mediante estrategias que mitiguen la incertidumbre externa, reforzando el rol del líder como un pilar de estabilidad. Es preciso reconocer también las limitaciones del estudio; su naturaleza transversal ofrece una instantánea en un momento específico, y al basarse en autoinformes, puede existir un sesgo de deseabilidad social. Futuras investigaciones podrían emplear un enfoque longitudinal y triangular los datos con indicadores objetivos de desempeño para ofrecer una visión aún más completa.

Conclusiones

En relación con el primer objetivo, se concluye que el estilo de liderazgo predominante en CNEL es percibido por los colaboradores como participativo, de apoyo y con un enfoque en el desarrollo. Los resultados reflejan que los líderes fomentan la capacitación, se interesan por el éxito de sus empleados y brindan respaldo para superar obstáculos. Esta visión es corroborada por las autoridades, quienes describen una evolución consciente desde un modelo jerárquico hacia un liderazgo más empático y accesible. Por lo tanto, el estilo de liderazgo se alinea con características de un liderazgo transformacional, centrado en la motivación, el reconocimiento y la comunicación abierta para alcanzar los objetivos.

Para el segundo objetivo, se diagnostica que el clima organizacional en CNEL es mayoritariamente positivo y saludable. El personal demuestra un alto nivel de compromiso con la organización, coopera activamente con sus compañeros y percibe un ambiente de trabajo armonioso y justo. Estos hallazgos cuantitativos respaldan la perspectiva de las autoridades, quienes consideran el compromiso y el orgullo de pertenencia del personal como las mayores fortalezas de la empresa. A pesar de los desafíos externos que pueden afectar la estabilidad, el clima interno se caracteriza por la colaboración, el respeto y una percepción general de bienestar y calidad de vida laboral.

Finalmente, respecto al tercer objetivo, se determina que la percepción del personal es que el liderazgo influye de manera directa y positiva en el clima organizacional de CNEL. La evidencia muestra una fuerte correlación entre las acciones de los líderes y las actitudes de los empleados; el apoyo, el reconocimiento y la comunicación efectiva por parte de los supervisores se asocian directamente con los altos niveles de compromiso, cooperación y satisfacción del personal. La afirmación de

las autoridades de que "el liderazgo influye directamente" en el ambiente es validada por los resultados, demostrando que el estilo de liderazgo participativo es un factor clave en la construcción y el mantenimiento del clima organizacional positivo que se vive en la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda formalizar el exitoso estilo de liderazgo participativo mediante un perfil de competencias oficial. Este perfil debe usarse en los procesos de selección, promoción y evaluación para asegurar que el liderazgo positivo se mantenga como un estándar en toda la empresa.

Para proteger el clima laboral de la inestabilidad externa, identificada como el mayor desafío, se debe implementar un protocolo de comunicación de crisis. Este plan debe preparar a los líderes para informar al personal con transparencia y empatía sobre cambios importantes, con el fin de reducir la incertidumbre y proteger la motivación del equipo.

Acogiendo la sugerencia de las propias autoridades, se recomienda crear un programa de "Liderazgo para Todos" que incluya a todo el personal, no solo a los gerentes. Fomentar habilidades de liderazgo a todo nivel fortalecerá la cultura, la resiliencia y el clima positivo desde la base de la organización.

Referencias

- Alcazar, P. (2020). ESTILO DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL: IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. 5(4). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Arias, C., Bruna, O., Gelpi, R., Del Valle, M., Zamora, E., & Urquijo, S. (2024). Rasgos de personalidad y estrategias cognitivas de regulación emocional en estudiantes universitarios. Liberabit. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v30n1/1729-4827-liber-01-s30-e779.pdf>
- Arias, J. (2021). Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa. <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/udh/article/view/256e/18>
- Augusto, C., Padilla, A., & Soto, C. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. 3. <https://revistas.upch.edu.pe/index.php/REH/article/download/4104/4637/>
- Bagheri, R., Sohrabi, Z., & Moradi, E. (2015). Propiedades psicométricas de la versión persa del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ). PubMed Central. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4715420/>
- Castro, C., & Espinoza, M. (2019). Análisis del clima laboral basado en el modelo cl-spc en una empresa de seguridad y vigilancia. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1808/1/TL_CastroUrdaniviaCasandra_EspinozaYerrenMilagros.pdf

Corral, S., & Pereña, J. (2025). CLA. Cuestionario de Clima Laboral.

<https://web.teaediciones.com/CLA--CLIMA-LABORAL.aspx>

Cuchuirumi , M., & Rodriguez, M. (2021). Riesgo Psicosocial Intralaboral y Clima

Oranizacional en una Oranizacion Estatal Agricola.

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ac69c22f-45ba-4189-9896-d79081efc8cd/content>

Díaz, A., & Vargas, L. (2021). Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional:

Una revisión bibliográfica.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/7bcfa824-fe30-4ca0-bab8-d08078e354ab/content>

Garcia , S., Galvis , Y., & Ortiz, J. (2019). Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral de una empresa de transporte en Bucaramanga.

<https://sievi.udi.edu.co/ojs/index.php/ID/article/view/223/277>

Geraldo, L., Mera , A., & Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. 10.

<https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501/589>

Hernández, T., Duana, D., & Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública. [http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-](http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-47-02-e2252.pdf)

[47-02-e2252.pdf](http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v47n2/1561-3127-rcsp-47-02-e2252.pdf)

INFOVA. (2024). Explorando el test de liderazgo de Kurt Lewin: Desarrolla tu potencial. <https://infova.es/explorando-el-test-de-liderazgo-de-kurt-lewin/>

- Landeo, A., Belzusarri, J., Camarena, M., & Almidón, C. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales*.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28070565021/html/>
- Leon , A., & Rodriguez, A. (2023). RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN APLICADA. *chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/18239/T018_74919181_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y*
- León, M. e. (2021). Población y Muestra. 67.
- Montañez , A., Palumbo , G., Ramos , R., & Ramos , P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas.
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/6851/Estilos%20de%20liderazgo%20en%20organizaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2020). El estudio descriptivo en la investigación científica.
<http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224/191>
- Parra, A. (2024). Cuáles son los tipos de variables en una investigación.
<https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-variables-en-una-investigacion/>
- Prieto, E. (08 de Agosto de 2023). ¿Qué es el liderazgo organizacional y cuáles son sus objetivos? <https://es.snhu.edu/blog/que-es-el-liderazgo-organizacional>
- Proaño, J., & Fernández , A. (2023). Liderazgo y clima organizacional de innovación en una empresa minera ecuatoriana. 12(1). *chrome-*

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v12n1/2310-340X-cod-12-01-e698.pdf

Resyes, Y. (01 de Marzo de 2023). Liderazgo organizacional: Descubre los secretos para transformar tu equipo. <https://inspenet.com/articulo/el-liderazgo-en-el-desarrollo-organizacional/>

Smowl. (2024). Test de liderazgo: cualidades, estilos y herramientas. <https://smowl.net/es/blog/test-de-liderazgo/>

Solano, M. (2024). Clima organizacional: factor clave de éxito de una empresa. 27(53). <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/26880/21066>

TestGorila. (2025). Las 7 mejores pruebas de evaluación del liderazgo para contratar a los mejores talentos. <https://www.testgorilla.com/es/blog/pruebas-evaluacion-liderazgo/>

Velázquez, A. (2024). ¿Cuál es la diferencia entre población y muestra? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/diferencia-entre-poblacion-y-muestra/>

Anexos

Anexo A. Cuestionario Multifactor de Liderazgo

Liderazgo

Instrucciones: Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda a todas afirmaciones. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted. La palabra “demás” puede referirse a sus pares, clientes, supervisores, subordinados, o todos ellos. Utilice la siguiente escala de clasificación para sus respuestas:

0 1 2 3 4 Nunca Rara Vez A veces A menudo Frecuentemente o Siempre

Pregunta	0	1	2	3	4
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen					
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiadas					
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios					
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					
5. Me cuesta involucrarme cuando surgen alguna situación relevante					
6. Expreso mis valores y creencias más importantes					
7. Estoy ausente cuando surgen problemas importantes					
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas					
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista					
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabar conmigo					
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
12. Me dedico a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal					

13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas					
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar					
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas					
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses					
19. Trato a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo					
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones					
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás					
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas					
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen					
25. Me muestro confiable y seguro					
26. Construyo una visión motivante del futuro					
27. Dirijo mi atención hacia los fracasos o errores para alcanzar los estándares					
28. Suele costarme tomar decisiones					
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades, y aspiraciones únicas					
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas					
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo					
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora					

34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida					
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado					
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas					
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades					
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo					
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer					
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores					
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria					
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito					
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización					
44. Motivo a los demás a trabajar más duro					
45. Dirijo un grupo que es efectivo					

Anexo B. Cuestionario de Clima Laboral SPC

	Ninguno o nunca (1)	Poco o algo (2)	Regular (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					

4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar					

decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					

27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					

39. El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Anexo 3. Entrevista

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrenta CNEL en términos de liderazgo en la actualidad?
2. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo que predomina en CNEL?
¿Considera que este estilo ha evolucionado en los últimos años?
3. ¿Qué tipo de iniciativas o programas ha implementado CNEL para fomentar un clima organizacional positivo? ¿Cuáles han sido los resultados más significativos de estas iniciativas?
4. En su opinión, ¿cómo influye el liderazgo en el clima organizacional de CNEL? ¿Puede proporcionar ejemplos concretos de esta influencia?
5. ¿De qué manera se promueve el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro de la organización? ¿Qué tan efectivas considera que son estas estrategias?
6. ¿Cómo se manejan los conflictos dentro de los equipos de trabajo en CNEL? ¿Qué papel juega el liderazgo en la resolución de estos conflictos?
7. ¿Qué tipo de retroalimentación se proporciona a los líderes en CNEL sobre su desempeño y su impacto en el clima organizacional? ¿Cómo se utiliza esta retroalimentación para mejorar?
8. ¿Cuáles son las mayores fortalezas de CNEL en términos de clima organizacional? ¿Qué aspectos considera que se podrían mejorar?
9. ¿Cómo se alinea el liderazgo en CNEL con los objetivos estratégicos de la organización? ¿Puede dar ejemplos de cómo el liderazgo ha contribuido al logro de estos objetivos?

10. ¿Qué recomendaciones o sugerencias podría ofrecer para fortalecer aún más el liderazgo y el clima organizacional en CNEL?

Anexo 4. Encuestas

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
GÉNERO:				
EDAD:				
Marque con una X según corresponda su percepción.				
1. Excelente: Supera las expectativas, sin errores ni confusiones. 2. Bueno: Adecuada y comprensible, con mínimos detalles por mejorar. 3. Regular: Aceptable, pero con fallas que afectan la comprensión. 4. Deficiente: Insuficiente, con errores que dificultan su utilidad o su función.				
PREGUNTAS	1	2	3	4
1. ¿Cómo evalúa la comunicación interna dentro de su área de trabajo?				
2. ¿Considera que existe motivación para realizar sus tareas?				
3. ¿Cómo calificaría el nivel de apoyo que brinda su supervisor?				
4. ¿El ambiente de trabajo promueve relaciones interpersonales positivas?				
5. ¿Qué tan clara le parece la definición de funciones en su puesto?				
6. ¿Cómo evaluaría el liderazgo general en la organización?				
7. ¿El trabajo en equipo es una práctica común en su departamento?				
8. ¿Se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?				
9. ¿Cómo considera el acceso a información necesaria para su desempeño?				
10. ¿Considera que la empresa promueve oportunidades de desarrollo profesional?				
11. ¿Se promueve el reconocimiento de los logros dentro de la organización?				
12. ¿Considera que los recursos para realizar su trabajo son adecuados?				

ENCUESTA DE LIDERAZGO				
GÉNERO:				
EDAD:				
Marque con una X según corresponda su percepción.				
1. Excelente: Supera las expectativas, sin errores ni confusiones. 2. Bueno: Adecuada y comprensible, con mínimos detalles por mejorar. 3. Regular: Aceptable, pero con fallas que afectan la comprensión. 4. Deficiente: Insuficiente, con errores que dificultan su utilidad o su función.				
PREGUNTAS	1	2	3	4
1. ¿El líder motiva e inspira al equipo para alcanzar los objetivos?				
2. ¿El líder fomenta la participación activa en la toma de decisiones?				
3. ¿El líder muestra empatía y apoyo hacia los miembros del equipo?				
4. ¿El líder comunica claramente las expectativas y los objetivos?				
5. ¿El líder reconoce o valora los logros individuales y colectivos?				
6. ¿El líder demuestra flexibilidad ante situaciones cambiantes?				
7. ¿El líder fomenta el desarrollo profesional del equipo?				
8. ¿El líder resuelve conflictos de manera justa y efectiva?				
9. ¿El líder delega tareas de manera equitativa y adecuada?				
10. ¿El líder toma decisiones fundamentadas y basadas en información relevante?				
11. ¿El líder genera un clima de confianza y cooperación en el equipo?				
12. ¿El líder mantiene una actitud ética y profesional en todo momento?				

Anexo 5. Consentimientos



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias de la Salud

Carrera de Psicología

Oficio N° 146-2025-IVM-DCP

Manta, 12 de marzo 2025

Abogado

Daniel Cedeño Cedeño

Líder de Talento Humano CNEL-Manabí

Presente. -

De mi consideración:

Por medio de la presente es grato expresar a usted un cálido y fraterno saludo, de la carrera de Psicología de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, y a su vez solicitar se permita la apertura, para que el estudiante de Octavo Nivel, Erick Javier Indio Zambrano con cedula de identidad N° 1351413370, pueda realizar las actividades del proyecto de Titulación con el tema: Estudio descriptivo del estilo de liderazgo y clima organizacional en CNEL - MANTA que se desarrollarán bajo la dirección docente tutora Dra. Lourdes Arias Ruiz.

Por la atención a la presente, me suscribo de usted, reiterándole mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Psic. Clin. Inés Vera Molina
Directora de Carrera de Psicología

C.c. Archivo



DOCUMENTACIÓN

Fecha: 12-03-25 Hora: 15:11:00

REVISADO POR: Erick Arias

erickjavierindiozambrano@ulm.edu.ec
0989286163

Av. Circunvalación Vía a San Mateo

www.uleam.edu.ec



UleamEcuador

Escaneado con CamScanner



REPÚBLICA
DEL ECUADOR

Hoja de Ruta

Fecha y hora generación: 2025-05-05 09:42:33 (GMT-5)

Generado por: Cesar Andres Jurado Reyes

Información del Documento			
No. Documento:	CNEL-MAN-ARC-2025-2042-E	Doc. Referencia:	OficioNÁ*146-2025-IVM-DCP
De:	Sra Ines Vera Molina,	Para:	Sra. Mgs. Rita Eleonor Vera Mejia, Líder de Talento Humano, Subrogante - MAN, Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP
Asunto:	SOLICITUD PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES	Descripción Anexos:	--
Fecha Documento:	2025-04-28 (GMT-5)	Fecha Registro:	2025-04-28 (GMT-5)

Ruta del documento						
Área	De	Fecha/Hora	Acción	Para	No. Días	Comentario
MAN - Talento Humano	Andrés Mateo Abad Gallardo (CNEL)	2025-04-29 08:24:23 (GMT-5)	Archivar		1	
MAN - Responsabilidad Social	Cesar Andres Jurado Reyes (CNEL)	2025-04-28 14:22:21 (GMT-5)	Reasignar	Andrés Mateo Abad Gallardo (CNEL)	0	Estimado Andrés te envío en cuenta, que el tema de la tesis es sobre Liderazgo y clima Organizacional, recomiendo que deberán coordinar y realizar el estudio en Talento Humano.
MAN - Talento Humano	Andrés Mateo Abad Gallardo (CNEL)	2025-04-28 13:57:32 (GMT-5)	Reasignar	Cesar Andres Jurado Reyes (CNEL)	0	ESTIMADO LÍDER POR FAVOR VALIDAR SI LOS ESTUDIANTES PODRÁN BRINDAR APOYO EN SU DEPARTAMENTO
MAN - Talento Humano	Rita Eleonor Vera Mejia (CNEL)	2025-04-28 12:43:46 (GMT-5)	Reasignar	Andrés Mateo Abad Gallardo (CNEL)	0	*Gestionar
MAN - Documentación y Archivo	Gema Lucia Mendoza Morcira (CNEL)	2025-04-28 09:50:45 (GMT-5)	Envío Electrónico del Documento	Rita Eleonor Vera Mejia (CNEL)	0	
MAN - Documentación y Archivo	Gema Lucia Mendoza Morcira (CNEL)	2025-04-28 09:50:45 (GMT-5)	Registro	Rita Eleonor Vera Mejia (CNEL)	0	



República
del Ecuador



Ministerio de Salud Pública
Coordinación General de Desarrollo Estratégico en Salud
Dirección Nacional de Investigación en Salud

ANEXO7. Carta De Interés Institucional

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Por medio de la presente manifiesto que el proyecto titulado: **Estudio Descriptivo Del Estilo De Liderazgo Y Clima Organizacional En CNEL Año 2024**, es de interés institucional por los resultados que se pueden generar de este proyecto para **Corporación Nacional de Electricidad-CNEL**, tomando en cuenta que este facilitara la identificación del tipo de liderazgo predominante y cómo influye este en el clima laboral.

Informo también que la participación del **Corporación Nacional de Electricidad-CNEL**, es libre y voluntaria; y, que en caso de solicitar datos anonimizados o seudonimizados el **Corporación Nacional de Electricidad-CNEL**, cuenta con la capacidad de entregar los datos de manera anonimizada o seudonimizada según lo establecido en la Ley Orgánica De Protección De Datos Personales.

Además, los investigadores han manifestado que cuentan con los insumos necesarios para la ejecución del proyecto de Investigación. Por tanto, el **Corporación Nacional de Electricidad-CNEL**, no contempla algún tipo de financiamiento para el desarrollo de este estudio.

Se aclara que este documento no constituye la autorización, ni la aprobación del proyecto, o del uso de insumos o recursos humanos de la institución. Además, se informa que una vez que la investigación sea aprobada por un Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos autorizado por el Ministerio de Salud Pública, el Investigador principal podrá solicitar los datos de los sujetos de estudio o datos de salud anonimizados o seudonimizado, debiendo adjuntar el protocolo de investigación aprobado y la carta de aprobación emitida por el CEISH-Uleam.

En caso de que el investigador requiera de talento humano o insumos de un establecimiento público sanitario para la ejecución de un proyecto de investigación, debe suscribir un convenio según como lo determine establecimiento público sanitario, en base a lo establecido en el Acuerdo Ministerial No. 00011 -2020, "Reglamento de suscripción y ejecución de convenios del MSP", publicado en Registro oficial - Edición especial No. 590 de 20 de mayo de 2020. Cabe señalar que el proyecto de investigación previo a la suscripción del convenio deberá contar con la aprobación de un CEISH aprobado por MSP.

Manta, 22 de mayo de 2025
TALENTO HUMANO

UNIDAD DE NEGOCIO MANABÍ

Mgs. Rita Eleonor Vera Mejía
Líder de TT.HH Subrogante



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

ASENTIMIENTO INFORMADO PROYECTO DE INVESTIGACION PARA LOS PARTICIPANTES

Hola, soy estudiante de la carrera de psicología de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en la ciudad de Manta.

Estamos realizando un estudio que se **TITULA "ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN CNEL AÑO 2025"** el cual tiene como **OBJETIVO** conocer **ANALIZAR EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CNEL DE MANTA, DEL AÑO 2025**, para conseguirlo emplearemos la siguiente **METODOLOGIA** te haremos una encuesta denominada "**Encuesta, Test y Entrevista**".

Puedes decidir participar de este estudio, si es así estaremos contentos de incluirte dentro de este gran grupo. En el caso que decidas no participar en este estudio o de que ya habiendo aceptado participar decidas retirarte en cualquier momento, debes saber que esta decisión no te generará ningún problema, nadie se enojará o te retará por ello, ni tendrá consecuencias a nivel institucional, académico o social y que mucho menos alguien se verá afectado por tu decisión. Si tienes dudas con respecto a cualquier asunto puedes preguntarnos antes, durante y después del estudio, siempre estaremos prestos a responder tus preguntas las veces que requieras.

Por este motivo quiero saber si te gustaría participar voluntariamente en este estudio, para lo cual te voy a pedir que escribas los datos que te piden a continuación y que, si decides participar, por favor colocar su firma.

Fecha (día /mes /año): 31 7 2025

Yo, _____ (escribe tu nombre y apellido):

JUMOS REYES CESAR ANDRES
, quiero decir que me han explicado el tema, objetivo, metodología y beneficios de la prueba que me van a realizar, además quiero decir que han respondido todas mis preguntas, que sé que puedo dejar de participar en cualquier momento del estudio, por estos motivos expreso que:


Mi firma / huella



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

ASENTIMIENTO INFORMADO PROYECTO DE INVESTIGACION PARA LOS PARTICIPANTES

Hola, soy estudiante de la carrera de psicología de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en la ciudad de Manta. Estamos realizando un estudio que se **TITULA "ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN CNEL AÑO 2025"** el cual tiene como **OBJETIVO** conocer **ANALIZAR EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CNEL DE MANTA, DEL AÑO 2025**, para conseguirlo emplearemos la siguiente **METODOLOGIA** te haremos una encuesta denominada "**Encuesta, Test y Entrevista**".

Puedes decidir participar de este estudio, si es así estaremos contentos de incluirte dentro de este gran grupo. En el caso que decidas no participar en este estudio o de que ya habiendo aceptado participar decidas retirarte en cualquier momento, debes saber que esta decisión no te generará ningún problema, nadie se enojará o te retará por ello, ni tendrá consecuencias a nivel institucional, académico o social y que mucho menos alguien se verá afectado por tu decisión. Si tienes dudas con respecto a cualquier asunto puedes preguntarnos antes, durante y después del estudio, siempre estaremos prestos a responder tus preguntas las veces que requieras.

Por este motivo quiero saber si te gustaría participar voluntariamente en este estudio, para lo cual te voy a pedir que escribas los datos que te piden a continuación y que, si decides participar, por favor colocar su firma.

Fecha (día /mes /año): 18/7 2025

Yo, Rita Eleazar Ure Ure escribes tu nombre y apellido):

, quiero decir que me han explicado el tema, objetivo, metodología y beneficios de la prueba que me van a realizar, además quiero decir que han respondido todas mis preguntas, que sé que puedo dejar de participar en cualquier momento del estudio, por estos motivos expreso que:


Mi firma / huella



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

ASENTIMIENTO INFORMADO PROYECTO DE INVESTIGACION PARA LOS PARTICIPANTES

Hola, soy estudiante de la carrera de psicología de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en la ciudad de Manta.

Estamos realizando un estudio que se **TITULA "ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN CNEL AÑO 2025"** el cual tiene

como **OBJETIVO** conocer **ANALIZAR EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CNEL DE MANTA, DEL AÑO 2025**, para conseguirlo emplearemos la siguiente **METODOLOGIA** te haremos una encuesta denominada "Encuesta, Test y Entrevista".

Puedes decidir participar de este estudio, si es así estaremos contentos de incluirte dentro de este gran grupo. En el caso que decidas no participar en este estudio o de que ya habiendo aceptado participar decidas retirarte en cualquier momento, debes saber que esta decisión no te generará ningún problema, nadie se enojará o te retará por ello, ni tendrá consecuencias a nivel institucional, académico o social y que mucho menos alguien se verá afectado por tu decisión. Si tienes dudas con respecto a cualquier asunto puedes preguntarnos antes, durante y después del estudio, siempre estaremos prestos a responder tus preguntas las veces que requieras.

Por este motivo quiero saber si te gustaría participar voluntariamente en este estudio, para lo cual te voy a pedir que escribas los datos que te piden a continuación y que, si decides participar, por favor colocar su firma.

Fecha (día /mes /año): 21 / 7 / 2025

Yo, Elizabeth Casta (escribe tu nombre y apellido):

, quiero decir que me han explicado el tema, objetivo, metodología y beneficios de la prueba que me van a realizar, además quiero decir que han respondido todas mis preguntas, que sé que puedo dejar de participar en cualquier momento del estudio, por estos motivos expreso que:


Mi firma / huella