

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes, en
tiempos de pandemia**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Ruth Marne Gonzales Córdova
Zoila Sofia Tuesta Navarro

Asesor:

Mtro. José Tarrillo Paredes

Tarapoto, mayo del 2021

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

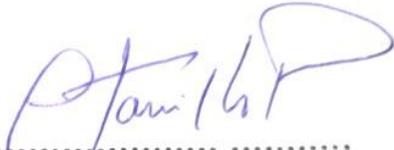
José Tarrillo Paredes, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN RESTAURANTES, EN TIEMPOS DE PANDEMIA”** constituye la memoria que presenta las Bachilleres Ruth Marne Gonzales Córdova y Zoila Sofia Tuesta Navarro para obtener el título de Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Tarapoto, a los 31 días del mes de mayo del año 2021



.....
Ing. José Tarrillo Paredes
MAESTRO INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA UNIVERSITARIA
UNI 40223528

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En el Campus Universitario Milton Alfonso, Distrito de Morales, Tarapoto, San Martín a los 31 días, del mes de Mayo del año 2021, siendo las 08:30 a.m, se reunieron en el salón de grados y títulos de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Mario Manuel Siles Nates, y los demás miembros siguientes Mtro. David Troya Palomino, secretario, Mtra. Kelita Guillen Lopez, Mtro. Jose Joel Cruz Tarrillo, vocales; y Mtro. Jose Tarrillo Paredes, asesor; con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis titulada:

"Estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes, en tiempos de pandemia"

Presentada por el/los Bachiller/es:

Ruth Mame Gonzales Córdova / Zoila Sofia Tuesta Navarro

Conducente a obtención del Título Profesional de:

Lic. Administración y Negocios Internacionales

El señor presidente inicio el acto académico, invitando al/los candidato/s hacer uso del tiempo requerido para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente del Jurado invitó a los miembros del mismo a realizar las preguntas y cuestionamientos correspondientes, los cuales fueron absueltos por el (los) candidato (s). En seguida, el jurado procedió a las deliberaciones respectivas, luego se registró en el acta el dictamen siguiente:

Bachiller: Ruth Mame Gonzales Córdova

.....Aprobado.....por...Unanimidad

Con el mérito académico adicional de Muy buena (15)

Bachiller: Zoila Sofia Tuesta Navarro

.....Aprobado.....por.....Unanimidad

Con el mérito académico adicional de Muy buena (15)

El presidente del Jurado solicito al/los candidatos/s ponerse de pie. Luego el secretario realizo la lectura del acta con el resultado final del acto académico, procediéndose inmediatamente a registrar las firmas respectivas.

.....	
Presidente	Secretario	Asesor
.....
Vocal		Vocal
.....
Candidato		Candidato

Esta sustentación fue realizada de manera virtual u online sincrónica, conforme al Reglamento General de Grados y Títulos.

Estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes, en tiempos de pandemia

Leadership style and organizational climate in restaurants in times of pandemic

Resumen

En el contexto actual, determinado por la pandemia, la dirección de los restaurantes se vio afectado, por tal motivo se realizó esta investigación, el cual tiene como objetivo determinar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional en restaurantes, con un método cuantitativo, diseño no experimental y un alcance descriptivo-correlacional. Los resultados obtenidos indican que el liderazgo es medianamente eficiente con un 59.8% y que el clima organizacional es muy bueno con un 70.9%; los valores del análisis de relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional indican correlación significativa (p-valor = .000), positiva y moderada ($\rho = .425^{**}$).

Código JEL: M12, J59

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional, liderazgo transformacional, eficiencia, pandemia.

Abstract

In the current context, determined by the pandemic, the management of restaurants was affected, for this reason this research was conducted, which aims to determine the relationship between leadership style and organizational climate in restaurants, with a quantitative method, non-experimental design and a descriptive-correlational scope. The results obtained indicate that leadership is moderately efficient with 59.8% and that the organizational climate is very good with 70.9%; the values of the relationship analysis between leadership style and organizational climate indicate a significant correlation (p-value = .000), positive and moderate ($\rho = .425^{**}$).

Keywords: Leadership, organizational climate, transformational leadership, efficiency, pandemic.

JEL Classification Code: M12, J59

1. Introducción

Desde hace décadas, las empresas en nuestro país se han enfocado no solo en el desarrollo económico sino también en el desarrollo social, el liderazgo representa un factor elemental para el clima organizacional y por consiguiente su alta influencia en la conducta de los colaboradores (Vásquez, 2013).

En estos últimos meses la pandemia ocasionada por el Covid-19 no solo se ha limitado al tema de salud, sino que se ha extendido y ha venido afectando de manera negativa a la economía mundial, y esta ha provocado fuertes caídas en la producción del mundo, junto con el crecimiento económico, la pandemia ha venido deteriorando otros factores de manera progresiva. Con respecto a las organizaciones, se han provocado cambios significativos, desde la producción hasta el modo de liderar el equipo de trabajo. Por ello surge la importancia de fortalecer la participación del líder de manera efectiva y que este se pueda adaptar para entender las necesidades de los colaboradores en cada situación (Salguero & García, 2017).

Muchos autores refieren que la calidad del desempeño de un trabajador está relacionada con las motivaciones, la satisfacción en el trabajo, el clima organizacional y otros factores que tienen que ver con el bienestar del trabajador (Sánchez & Rodríguez, 2010). Todo ello es importante saber, ya que todo lo mencionado se puede lograr mediante un estilo de liderazgo efectivo, para que finalmente los colaboradores se sientan comprometidos en el cumplimiento de sus metas trazadas en la organización (Mendoza & Ortiz, 2006).

En estos tiempos, estudios diversos sobre el liderazgo están creciendo de forma acelerada, al mismo tiempo que son interdisciplinarias (Friedman, 2010).

Se ha mencionado cómo el liderazgo ejerce una fuerte influencia en los subordinados. Aquella influencia representa una condición humana esencial y global, ya que, desde que los seres humanos comenzaron a vivir en sociedad, surgieron personas que guían a los demás, es así que, con el pasar de los años la sociedad fue avanzando y desarrollándose, y junto con ella también el liderazgo (Orellana & Alexandra, 2014).

El liderazgo se construye a través de habilidades que se van adquiriendo con el aprendizaje y ello es indispensable para conducir al éxito a las organizaciones (Pinto, 2012). Dada esta última premisa es que se ha incrementado la demanda del aprendizaje de esta competencia (Hughes et al., 2007).

En primera instancia, las investigaciones sobre el liderazgo fueron realizadas desde una perspectiva individualista. Por el contrario, en el presente, las investigaciones sobre el liderazgo se enfocan tanto en el líder como en los seguidores, cultura y contexto (Contreras et al., 2010). Es así que, el liderazgo no se considera solamente como una característica individual, sino que, también es considerado como un sistema complejo, estratégico y social (Avolio et al., 2009).

Al respecto, Luis et al. (2010) menciona que el tipo de liderazgo predominantes en las empresas públicas es el transformacional, ya que ayuda a que sean eficaces, en el cumplimiento de sus políticas, ayuda a que el personal cumpla con sus funciones y a la resolución de problemas que surgen en el entorno. Asimismo, Duran-Seguel et al. (2019) afirma que, en las empresas del rubro de alimentos, el liderazgo y el clima organizacional se relacionan entre sí, también menciona que, el estilo de liderazgo transformacional resulta favorable para el clima organizacional, ya que hace que este tenga un alto nivel. Por otro lado, Muñico (2017) manifiesta también que, en los hospitales públicos el liderazgo y el clima guardan relación directa, en el que predomina el liderazgo Laissez Faire, este último resulta negativo para el clima organizacional, ya que actualmente es desfavorable y existe disconformidad por parte de los colaboradores.

El rubro de restaurantes se ha visto afectado debido a la pandemia, que denota un decrecimiento, es de relevancia mencionar que para la administración ha expresado que quiere conocer en qué estado se encuentra el liderazgo en la organización y cómo está afectando en el clima organizacional, en este tiempo de incertidumbre causado por la pandemia, es por ello que se pretende llenar este vacío en el conocimiento con este estudio de manera efectiva.

2. Revisión de la literatura

2.1 Acerca del liderazgo

Acerca del liderazgo se puede mencionar que, hay dos condiciones para que ello se pueda dar, la primera condición es que la persona pueda generar confiabilidad y la segunda condición es que haya un grupo de personas que sigan al que les genera confianza, en ese momento aparece el líder, el cual cumple con la función de dirigirlos y guiarlos (Sánchez-Reyes & Barraza-Barraza, 2015). En ese sentido también se puede afirmar que, el gerente de una empresa para ser reconocido como líder tiene que tener colaboradores que sean sus seguidores, y si aquellos aceptan ser dirigidos, si esta relación se llega a establecer, será de gran beneficio para la empresa, ya que genera

fluidez laboral para alcanza la eficacia y eficiencia en el logro de objetivos (Ramírez, 2012).

Por otro lado, el liderazgo es un agregado de habilidades que los líderes poseen para producir respeto, confianza y admiración; ya que el comportamiento está fundamentado en principios éticos y morales, en consecuencia los convierte en modelo para sus seguidores (Avolio et al., 2009).

Finalmente, el liderazgo es el que establece la relación significativa entre el líder o directivo y sus colaboradores, el mismo que propicia el logro de la visión y misión de la organización, convirtiéndose en un proceso que guía al desarrollo e independencia de los trabajadores (Rodríguez, 2004).

Estilos de liderazgo

García-Solarte (2015) menciona que el estilo de liderazgo surge cuando el líder inspira a sus seguidores al desarrollo y estos reciben algo a cambio, es una transacción entre ambos actores. Para la presente investigación se considerarán los elementos propuestos por Bass & Avolio (1999), que son las siguientes:

- Liderazgo transformacional: son aquellos que se caracterizan por ser proactivos, sensibilizan a los seguidores sobre los intereses colectivos trascendentes y ayudan a los seguidores a alcanzar objetivos extraordinarios (Antonakis et al., 2003). Este tipo de liderazgo es muy adecuado para aquellas empresas que están orientadas a la innovación constante y a los cambios (Hermosilla et al., 2016). Este liderazgo también produce un impacto significativo y positivo en el rendimiento de los trabajadores de rangos intermedios (Rodríguez-Ponce et al., 2017).
- Liderazgo transaccional: es un proceso de intercambio que consta del cumplimiento de las obligaciones contractuales y generalmente se representa como el establecimiento de objetivos y el seguimiento y control de resultados (Antonakis et al., 2003). Cabe mencionar que, la característica principal de este liderazgo es la relación de intercambio entre el líder y sus subordinados, dejando claro que el cumplimiento de los objetivos implican recompensas, por ello el líder los motiva, a cambio los subordinados se sienten confiados en su líder (De Oliveira & Ferreira, 2015).
- Liderazgo Laissez faire: representa la ausencia de una especie de transacción con respecto al liderazgo, en el que el líder rehúsa la toma de decisiones, prescinde de la responsabilidad y no hace uso de su autoridad. Solo es activo al elegir evitar tomar medidas. Este componente generalmente

se considera la forma de liderazgo más pasiva e ineficaz (Antonakis et al., 2003).

- Liderazgo por resultados: este tipo de liderazgo se centra en los objetivos cuantitativos, pone todos sus esfuerzos para lograrlo, al mismo tiempo involucra a su personal de forma persistente para lograrlo, esto, a través de normas, estándares, control, responsabilidades y haciendo uso del poder asignado (Sánchez, 2008).

2.2 El clima organizacional

Chiavenato (2007) define al clima organizacional como la percepción o experiencia de los miembros de una organización y eso influye en su comportamiento.

Méndez (2006) menciona que el modo en el que las personas establecen los procesos para la interacción social da como resultado al clima organizacional, el mismo que es influenciado por un conjunto de actitudes, creencias y valores que se practican en su entorno interno; dicha interacción es la que da paso a la construcción de las percepciones de los trabajadores, y conforman atributos de la organización como un todo.

Elementos del clima organizacional

Palma (2004) afirma que el clima laboral viene a ser la impresión que tiene el trabajador del ambiente en el que realiza sus labores y están en función a aspectos que están vinculadas con su realización personal, el involucramiento con las tareas asignadas, la supervisión, el acceso a información en relación con las funciones que realiza en coordinación con sus colegas y las condiciones de trabajo que faciliten su función. Asimismo, propone cinco elementos para el clima organizacional que se mencionan a continuación:

- Autorrealización: viene a ser la percepción que el trabajador tiene con respecto a las posibilidades de que el centro laboral contribuya en el desarrollo profesional y personal al margen de la tarea y con perspectiva. También se afirma que, es una tendencia que todo ser humano posee, lo que lo impulsa a buscar un crecimiento constante (Bernal, 2002).

- Involucramiento laboral: cuando los trabajadores se identifican con los valores organizacionales y sienten un alto sentido de compromiso por el desarrollo de la organización. El involucramiento en el centro laboral se hace posible cuando los directivos incluyen a su personal en la planificación de las estrategias y en la toma de decisiones (Carrillo et al., 2013).

- Supervisión: es la valoración de funcionalidad y trascendencia de los superiores al realizar la supervisión de las actividades laborales en relación al apoyo y orientación que reciben para las tareas y en su desempeño diario. Los superiores seleccionan el personal que esté más comprometido y los que no lo estén, de acuerdo a ello, determinan que los más comprometidos necesitan menos supervisión y que los menos comprometidos necesitan mayor supervisión en el trabajo (Agurto et al., 2020).

- Comunicación: permite a la empresa tener una buena imagen, ello como consecuencia de las relaciones interpersonales favorables que se desarrollan dentro de la empresa (Segredo et al., 2017). Asimismo, consiste en la apreciación del grado de fluidez, rapidez, claridad, coherencia y precisión de la información para el correcto funcionamiento interno de la empresa, así como en la atención de los clientes. La comunicación en las empresas es muy importante, ya que, permite que la interacción y el intercambio de información sea fluida, tanto dentro de las mismas, como desde la empresa hacia su entorno (Dias, 2014).

- Condiciones laborales: es el reconocimiento que los trabajadores tienen de la empresa con respecto a la provisión de los recursos económicos, materiales y/o psicosociales que consideran necesarios para el cumplimiento de sus funciones. El acondicionamiento del espacio de las labores es de vital importancia, ya que, tiene una fuerte incidencia en la calidad del trabajo, bienestar, la motivación, el compromiso, su seguridad, satisfacción y su rendimiento laboral (Martínez et al., 2013).

3. Método

Metodología

La investigación es cuantitativa descriptiva y correlacional, ya que constó en la descripción de la relación entre dos variables de interés, en este caso, entre el estilo de liderazgo y clima organizacional (Rojas, 2015).

El diseño utilizado fue el no experimental de corte transversal, porque no hubo manipulación deliberada de las variables, a su vez, la compilación de los datos se realizó en un momento único (Corona, 2016).

Participantes

La población estuvo constituida por los colaboradores de los restaurantes La Canga-Tarapoto, La Canga-Morales y Cocorocos Tarapoto, Perú. Se hizo uso del método de muestreo no probabilístico por conveniencia, considerándose como criterios de inclusión a los colaboradores mayores de

18 años, que tengan vínculo laboral y como criterio de exclusión a colaboradores que estén de vacaciones, colaboradores en situación de enfermedad; tomándose a 117 colaboradores como muestra. Los cuales estuvieron conformados por: 50.4% de sexo femenino, 50% con edades entre 20-30 años, 50.4% de tiempo de permanencia en la empresa que oscila entre 0 a 1 año, 48.7% del área de atención al cliente, finalmente, la mayor concentración de los colaboradores está en el restaurante La Canga-Tarapoto con un 42.7%

Los participantes proporcionaron sus datos para el fin de esta investigación, los mismos que fueron tratados con confidencialidad, cumpliendo con las disposiciones de ética.

Instrumento

Para medir la variable estilo de liderazgo se empleó el cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X de Bass y Avolio (2000) adaptado en Perú por Fong (2018) que cuenta con 45 ítems los cuales miden cuatro categorías: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire y liderazgo de resultado, con alternativas de respuestas de cinco puntos tipo Likert; 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre. Se utilizaron dos cuestionarios, uno que mide el estilo de liderazgo y el otro que mide el clima organizacional. Por otro lado, para medir la variable clima organizacional se utilizó la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Palma (2004) que cuenta con 50 ítems que miden cinco categorías: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, con alternativas de respuestas de cinco puntos tipo Likert: 1 = Nunca, 2 = Poco, 3 = Regular o algo, 4 = Mucho, 5 = Todo o siempre.

La validación de contenido de los instrumentos fue realizada por tres expertos en condición de jueces, especialistas en investigación científica, metodología y conocimientos en el campo de administración. Consecutivamente, para calcular la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach cuyo indicador debe estar por encima de .7 para que un instrumento o constructo sea confiable (Pallant, 2011). Ambos instrumentos tienen nivel de confiabilidad excelente, ya que el cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ-5X obtuvo .911 y la escala de Clima Laboral CL-SPC obtuvo .969; por lo tanto, los instrumentos son válidos y confiables.

Procedimiento

Previo a la recolección de los datos se gestionó la autorización a los administradores de los restaurantes La Canga-Tarapoto, La Canga-Morales y Cocorocos-Tarapoto, Perú. Obtenida la autorización, se procedió a la coordinación de la aplicación de los instrumentos a través de un cuestionario,

que se fueron aplicados los días 10 y 11 de diciembre del año 2020 en sus respectivos locales. Posteriormente se obtuvieron las encuestas debidamente llenadas para su calificación.

Análisis de datos

Los datos fueron ingresados y codificados en el programa estadístico SPSS versión 22.0. Se computaron las frecuencias y porcentajes de las variables. Para determinar la relación entre las variables y sus elementos, en base a la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, se utilizó la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación Rho Spearman, si su p-valor es mayor >0.05 quiere decir que no existe relación, y si el p-valor es menor <0.05 quiere decir que sí existe relación (Pallant, 2011); con respecto a los niveles de relación, los valores considerados son de entre -1 a 1, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Valores del coeficiente de Rho Spearman

Valor Rho Spearman	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación negativa nula
0.1 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Pallant (2011)

Resultados

Para los niveles de liderazgo y sus elementos

En la Tabla 2, se exponen los niveles de la variable estilo de liderazgo y sus elementos, de los cuales tenemos que: el liderazgo en general se encuentra

en un nivel medio con un 59.8%; en tanto que su dimensión liderazgo transformacional en nivel alto con un 80.3%; el liderazgo transaccional en nivel alto con un 50.4%; el liderazgo laissez faire en nivel bajo con un 60.7%; finalmente el liderazgo de resultado en nivel alto con un 60.7%.

Tabla 2. Niveles del estilo de liderazgo y sus elementos

Variables	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Estilo de Liderazgo	Medio	70	59.8%
	Alto	47	40.2%
Liderazgo transformacional	Medio	23	19.7%
	Alto	94	80.3%
Liderazgo transaccional	Bajo	12	10.3%
	Medio	46	39.3%
	Alto	59	50.4%
Liderazgo laissez faire	Bajo	71	60.7%
	Medio	46	39.3%
Liderazgo resultado	Bajo	12	10.3%
	Medio	34	29.1%
	Alto	71	60.7%
	Total	117	100.0%

Para los niveles del clima organizacional y sus elementos

En la Tabla 3, se muestra el nivel del clima organizacional y sus elementos, de los cuales tenemos que: el clima organizacional en general se ubica en un nivel alto con un 70.9%; la autorrealización en nivel alto con un 70.9%; el involucramiento laboral en nivel alto con un 70.9%; la supervisión en nivel alto con un 60.7%; la comunicación en nivel medio con un 59.8%; finalmente las condiciones laborales en nivel alto con un 61.5%.

Tabla 3. Niveles del clima organizacional y sus elementos

Variables	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Clima organizacional	Medio	34	29.1%
	Alto	83	70.9%
Autorrealización	Medio	34	29.1%
	Alto	83	70.9%
Involucramiento laboral	Medio	34	29.1%
	Alto	83	70.9%
Supervisión	Medio	46	39.3%
	Alto	71	60.7%

Comunicación	Medio	70	59.8%
	Alto	47	40.2%
Condiciones laborales	Medio	45	38.5%
	Alto	72	61.5%
	Total	117	100.0%

Análisis de correlación de las variables

En la Tabla 4 se exponen los valores del análisis de relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, indican correlación significativa (p -valor = .000), positiva y moderada ($\rho = ,425^{**}$).

Tabla 4. Correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional

		Clima organizacional
Estilo de liderazgo	Rho Spearman	,425**
	p-valor	.000
	N	117

***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).*

En la Tabla 5 se exponen los valores del análisis de correlación entre los elementos del estilo de liderazgo y el clima organizacional, que indican: el liderazgo transformacional y de resultado tienen correlación significativa (p -valor = .000) positiva y moderada ($\rho = ,564^{**}$ / $,527^{**}$) con el clima organizacional; el liderazgo transaccional tiene correlación significativa (p -valor = .000) positiva y baja ($\rho = ,334^{**}$) con el clima organizacional; el liderazgo laissez faire tiene relación significativa (p -valor = 0.000) negativa y moderada ($\rho = -.508^{**}$) con el clima organizacional. Por otro lado, el elemento con mayor nivel de relación con el clima organizacional es el liderazgo transformacional ($\rho = ,564^{**}$).

Tabla 5. Correlación entre los elementos del estilo de liderazgo y el clima organizacional

	Clima organizacional		
	Rho Spearman	p-valor	N
Liderazgo transformacional	,564**	.000	117
Liderazgo transaccional	,334**	.000	117
Liderazgo laissez faire	-,508**	.000	117
Liderazgo de resultado	,527**	.000	117

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

En la Tabla 6 se exponen los valores del análisis de relación entre el liderazgo transformacional y la autorrealización, involucramiento, supervisión y condiciones laborales, que indican correlación significativa (p-valor = .000) positiva y moderada (rho = ,577** / ,547** / ,682** / ,527**); el liderazgo transformacional tiene correlación significativa (p-valor = .000) positiva y alta (rho = ,738**) con la comunicación.

Tabla 6. Correlación entre el liderazgo transformacional y los elementos del clima organizacional

		Autorrealización	Involucramiento	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales
Liderazgo transformacional	Rho Spearman	,577**				
	p-valor	.000				
	N	117				
	Rho Spearman		,547**			
	p-valor		.000			
	N		117			
	Rho Spearman			,682**		
	p-valor			.000		
	N			117		
	Rho Spearman				,738**	
	p-valor				.000	
	N				117	
Rho Spearman					,527**	
p-valor					.000	
N					117	

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Discusión

Desde hace un par de décadas el liderazgo es considerado como un sistema complejo, estratégico y social (Avolio et al., 2009), por lo que los estudios ahora están enfocados tanto en el líder como en sus seguidores, la cultura y el contexto en el cual se desenvuelven (Contreras et al., 2010). En el último año el mundo se vio inmerso en medio de una pandemia, afectando a todos los ámbitos de la vida, en particular el económico. Acorde a lo anterior, el objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en el contexto de pandemia.

Los resultados obtenidos en el contexto actual indican que, el estilo de liderazgo y el clima organizacional se relacionan significativamente de forma

positiva moderada, entendiéndose que cuando los valores del estilo de liderazgo aumentan, los valores del clima organizacional se incrementan proporcionalmente. En otros contextos, Rodríguez (2004) mencionó que el liderazgo establece una relación significativa entre el líder y sus colaboradores favoreciendo el desarrollo de estos.

Por otro lado, se determinó que el liderazgo transformacional predomina en los restaurantes. Con respecto al clima organizacional, está en nivel alto con un 70.9%, indicando que, gracias a este estilo de liderazgo, el clima en las empresas es buena; al respecto, Herмосilla et al. (2016) afirma que este estilo de liderazgo está orientado a la innovación y los cambios constantes; asimismo, Antonakis (2003) acota que sensibiliza a sus seguidores a interesarse por los intereses colectivos y los ayudan a lograr los objetivos; asimismo, Chiavenato (2007) menciona que, la experiencia que tienen los trabajadores influye en su comportamiento, y esto se demuestran en los resultados de la presente investigación. Por otro lado, Luis et al. (2010) en su investigación sobre los estilos de liderazgo en empresas públicas de México determinó que, el estilo de liderazgo que contribuye a que las empresas públicas sean eficaces y cumplan con sus políticas es el liderazgo transformacional. Otro estudio acerca de los estilos de liderazgo y el clima organizacional en Arequipa, realizado por Araujo (2014) afirma que el liderazgo democrático en empresas de servicios contribuye a que el clima organizacional esté en un nivel alto. Finalmente, Muñico (2017) en su investigación sobre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en un hospital de Juliaca, determinó que el estilo de liderazgo y el clima organizacional tienen relación directa, además, el estilo que predomina en el hospital es el liderazgo Laissez Faire y tiene un clima organizacional desfavorable.

El estilo de liderazgo que se aplique en una empresa debe ser elegida según el rubro de negocios a la que la empresa se dedica, ya que cada una tiene diferentes necesidades, y un estilo de liderazgo adecuado para cada uno. Por tanto, el liderazgo transformacional produjo resultados positivos en empresas de diferentes rubros y sectores, también en este contexto de pandemia produce resultados positivos en los colaboradores.

Conclusiones

La gestión empresarial, ante este escenario de pandemia, demanda a las empresas adaptarse a los cambios que puedan presentarse debido a diferentes situaciones que atraviesan; reinventándose según lo exija el cliente, es por ello que se requiere la presencia de un buen liderazgo, un líder

presente, con la habilidad de liderar, de dirigir a los colaboradores hacia la meta común, que es resurgir en un escenario desafiante.

En esta investigación se evidencia la importancia de la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional de los restaurantes. El líder debe poseer la capacidad de generar nuevas oportunidades que le permitan transformar este contexto y que la organización obtenga los resultados esperados, mediante el impulso del crecimiento personal, desarrollo de habilidades y competencias entre los miembros. De acuerdo con el enfoque situacional, el autocontrol, la madurez emocional del líder son necesarios para crear sinergia entre los integrantes.

En definitiva, el liderazgo en los restaurantes se ven afectos por las diversas circunstancias que se presentan en este tiempo, la accesibilidad a la información fue un factor clave para determinar la situación real del estado en las que se encontraban. La habilidad del líder abarca un nivel complicado, por lo que la toma de decisiones para implementar nuevas estrategias debe ser efectiva, a fin de poder mantenerse en el mercado laboral, por lo que debe actuar en base a una dinámica abierta, horizontal y participativa, con el fin de mantener una comunicación abierta y transparente; y alcanzar el éxito en medio de este panorama incierto. Para ninguna economía en el mundo es fácil recuperarse después de la pandemia, sin embargo, el líder debe mantener la productividad, cumplir los objetivos de la organización y crear un clima saludable, que permita el fortalecimiento y la motivación de las personas a perseguir un mismo objetivo.

Con respecto al objetivo principal de esta investigación, se concluye que: la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional es significativa, lo que indica que todas las acciones, estrategias y del cómo la administración de la empresa desarrolle su liderazgo frente a su personal, tienen una repercusión directa sobre ellos, es decir, si el desarrollo del liderazgo de la administración es eficiente, entonces el clima organizacional será bueno o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional es el elemento que tiene un nivel mayor de relación con el clima organizacional, lo que indica que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que predomina en los restaurantes, durante el tiempo de pandemia o también la llamada "emergencia sanitaria".

El liderazgo transformacional y la autorrealización se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias que la administración realiza actualmente tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si la gestión y toma de decisiones del liderazgo transformacional están en concordancia con las expectativas y objetivos

personales de los trabajadores, entonces la autorrealización mejorará, o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional y el involucramiento laboral se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias que la administración realiza actualmente tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si la gestión del liderazgo transformacional es eficiente, entonces el involucramiento laboral mejorará, o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional y la supervisión se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias que la administración realiza actualmente tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si el liderazgo transformacional en la empresa toma acciones de organización y evaluación de las tareas y estas son eficientes, entonces la supervisión mejorará, o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional y la comunicación se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias de comunicación que la administración realiza actualmente tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si el liderazgo transformacional en la empresa gestiona eficientemente los canales de comunicación dentro de la empresa, entonces la comunicación aumentará y mejorará, o también puede suceder en el caso contrario.

El liderazgo transformacional y las condiciones laborales se relacionan significativamente, lo que indica que todas las acciones y estrategias que la administración realiza actualmente en cuanto a la remuneración, oportunidades de ascenso y ambiente de trabajo tienen una repercusión directa sobre sus trabajadores, es decir, si el liderazgo transformacional en la empresa brinda remuneraciones justas, oportunidad de crecer laboralmente y brinda un ambiente adecuado para el desarrollo de las labores, entonces las condiciones laborales serán buenas, o también puede suceder en el caso contrario.

Recomendaciones

Es importante resaltar que esta organización y como muchas otras no contemplaron en sus planes la alteración de sus actividades a raíz de la pandemia, por lo que no estuvieron preparadas para asumir este reto que conllevó a la reducción de las ventas. Liderar ha sido un desafío enorme ante la situación de pandemia.

De acuerdo con los resultados y conclusiones, se recomienda a los administradores de los restaurantes lo siguiente:

Puesto que el estilo de liderazgo en general tiene un nivel medio con un 59.8% y en nivel alto con un 40.2%, con la finalidad de incrementar el porcentaje del nivel alto, se recomienda la elaboración de un plan estratégico, el cual contenga objetivos generales, estrategias y acciones de marketing, logística, desarrollo del personal y las finanzas de la empresa.

Dado que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que predomina y hace que el clima organizacional en los restaurantes se mantenga en un nivel alto, teniendo en consideración el contexto mundial y nacional en el que nos encontramos, se recomienda evaluar periódicamente (trimestral o semestral) la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, con el objetivo de garantizar el buen nivel del clima organizacional, ya que según cambien los escenarios económicos tanto mundial como nacional, puede que, en consecuencia, se necesite reevaluar el estilo de liderazgo a aplicarse en las empresas.

Para mejorar el clima organizacional en los restaurantes se considera conveniente complementar las acciones y estrategias actuales con lo siguiente: a) establecer un plan de desarrollo integral del personal, previa evaluación del desempeño de los trabajadores, realizar capacitaciones sobre las nuevas tecnologías y herramientas de información, para que se adapten a los objetivos de la empresa y sientan el compromiso de hacer frente a la nueva normalidad, b) realizar reuniones de planificación, organización y diseño de la misión y visión de la empresa, en las cuales los trabajadores también aporten sus ideas, a fin de involucrarlos en los objetivos y metas, y generar un sentido de pertenencia y compromiso en ellos, en un ambiente que cumpla con los estándares de lineamientos de seguridad y salud ocupacional para salvaguardar la integridad física de los colaboradores, así como la realización de talleres psicosociales enfocados a la situación actual, como el manejo del proceso de duelo, ansiedad, primeros auxilios, c) elaborar un Manual de Organización y Funciones (MOF), ya que los restaurantes, actualmente no cuentan con uno, esto con el objetivo de establecer de forma clara las funciones de cada puesto de trabajo, y en consecuencia crear indicadores para medir el desempeño, hacer el seguimiento y control del mismo, puesto que es importante tener en claro las funciones y que estas se lleven a cabo con eficacia para lograr el cumplimiento de metas corporativas sin dejar de lado la importancia del cumplimiento de los protocolos sanitarios, d) mejorar los canales de comunicación (llamadas, grupos de WhatsApp, aplicativo Zoom/meet), e) realizar la evaluación de las remuneraciones del mercado laboral actual, considerando también el desempeño, a fin de realizar la mejora

de la remuneración por puestos; por otro lado, también se recomienda realizar mejoras en el ambiente físico de trabajo.

Si antes el rol del líder era muy importante no solo para el funcionamiento eficiente sino también para la estabilidad emocional de los colaboradores, más aún ahora en este contexto es todo un reto para los líderes de las organizaciones, su influencia asertiva y presente es de vital importancia, ya que brinda un acompañamiento más cercano, que le permita generar un vínculo, en la cual se reconozca las necesidades y el potencial de ellos.

Bibliografía

- Agurto Ruiz, K. P., Mogollón García, F. S., & Castillo Chung, L. B. (2020). The role of occupational engagement as an alternative to improve employee satisfaction. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 112–119. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400112
- Bernal Guerrero, A. (2002). El concepto de “Autorrealización” como identidad personal. una revisión crítica. *Cuestiones Pedagógicas: Revista de Ciencias de La Educación*, 16, 11–24. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12795/CP>
- Carrillo Pacheco, M. A., Salinas García, R. J., Real Cabello, G., Belmont Cortés, E., & González Juárez, M. T. (2013). Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 1(1), 61–75. <https://doi.org/10.21933/j.edsc.2013.001.007>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (M. I. R. Martínez (ed.); octava edición). Mc Graw Hill Educación.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., & Uribe, A. F. (2010). Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 19(2), 173–182. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921801007>
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81–83. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v14n1/ms16114.pdf>
- De Oliveira Rodrigues, A., & Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493–504. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200311>
- Dias Baptista, R. (2014). La comunicación organizacional y las demandas de la tecnología y la internacionalización. *Razón y Palabra*, 88, 1–16. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731017.pdf>
- Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(07981015), 3. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Fong Prado, M. J. (2018). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ -5X) en una empresa de call center, Lima Metropolitana, 2018 [Universidad César Vallejo]. In Filosofía. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/40016%0Ahttp://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/30614/IZAGUIRRECM.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Friedman, W. A. (2010). Leadership and History.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 165–173. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2007). Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia.
- Luis, J., directora, A. P., & Navarro Gómez, C. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana.
- Martínez Buelvas, L., Oviedo-Trespacios, O., & Luna Amaya, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3), 542–560. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81730431015>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=qipFxpVbK1AC&oi=fnd&pg=PA13&dq=clima+organizacional+libro&ots=18mtX5gqGm&sig=1kFRlksCawazZQjRLB8WyRrg0hM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118–134. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Muñico, C. R. Y. (2017). Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017. Universidad Peruana Unión.
- Pallant, J. (2011). SPS Survival Manual. In Allen & Unwin (Ed.), *Automotive Industries AI* (4th edition, Vol. 181, Issue 4).
- Palma Carrillo, S. (2004). ESCALA CLIMA LABORAL CL – SPC Manual (1o Edición). Universidad Ricardo Palma.
- Pérez Belmontes, A., Montes Roque, A., & Carrillo Pérez, I. L. (2017). La rotación de personal y su efecto en la productividad del empleado a nivel operativo en una empresa maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Revista Digital*, 5(November), 1–167. <https://doi.org/2395-9711>
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. In *Saber, Ciencia y Libertad* (Primera, Vol. 5, Issue 1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 18(1), 89–98. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022785007>
- Rodríguez Combeller, C. (2004). Liderazgo contemporáneo. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=mcN27XAZBtAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+principio+fundamental+del+liderazgo+es+que+las+personas+tienden+a+seguir+a+quienes+pueden+apoyarlos+a+lograr+sus+metas+Koontz+%26+O'Donell,+2001&ots=xZtC5zj-UD&sig=21t6pciujt>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129–144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Rojas Cairampoma, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1–14.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>

- Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 135–149.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6119351%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6119351.pdf>
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Revista Ra Ximhai*, 11(4), 161–170.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo. *Pensamiento & Gestión*, 25, 1–39.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125.
[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Vásquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *RINACE, Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 11, 74–91.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15366/reice>