

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
Escuela Profesional de Administración



**Efecto de la capacidad de liderazgo en el clima laboral. El rol  
mediador del compromiso laboral**

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

**Autor:**

Gloria Esmeralda Cardenas Palomino

**Asesor:**

Mag. Luis Alberto Geraldo Campos

**Lima, diciembre de 2023**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Yo, Luis Alberto Geraldo Campos, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Efecto de la capacidad de liderazgo en el clima laboral. El rol mediador del compromiso laboral”** de la autora Gloria Esmeralda Cardenas Palomino tiene un índice de similitud de 14 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Ñaña, a los 09 días del mes de febrero del año 2024



---

Mg. Luis Alberto Geraldo Campos

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 28 días del mes de diciembre del año 2023 siendo las 10:30 horas., se reunieron virtualmente en la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor presidente del Jurado: Dr. José Joel Cruz Tarrillo, el secretario: Mg. Yessica Del Rocío Erazo Ordoñez, como miembro: Lic. Carlos Eduardo Corrales Baldoceda y el asesor Mg. Luis Alberto Geraldo Campos, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis titulada: *"Efecto de la capacidad de liderazgo en el clima laboral. El rol mediador del compromiso laboral"*. de la Bachiller:

a. Gloria Esmeralda Cárdenas Palomino

Conducente a la obtención del Título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.


El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado. Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Gloria Esmeralda Cárdenas Palomino

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Líteral	Cualitativa	
APROBADO	16	B	BUENO	MUY BUENO

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

_____					_____
Presidente				Secretario	
_____	_____	_____			_____
Asesor		Miembro			Miembro
_____					_____
Candidato/a (a)					Candidato/a (b)

## **Efecto de la capacidad de liderazgo en el clima laboral. El rol mediador del compromiso laboral**

### **Resumen**

**Propósito:** El propósito de esta investigación es analizar cómo el compromiso laboral media el efecto entre la capacidad de liderazgo y el clima laboral. Los datos se obtuvieron de 132 trabajadores de una empresa peruana.

**Metodología:** Esta investigación utilizó una metodología cuantitativa multivariada, de corte transversal mediante un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, donde se utilizó tres escalas para cada una de las variables.

**Hallazgos:** la capacidad de liderazgo influye positiva y significativamente en el compromiso laboral ( $\beta=.53$ ,  $p<.001$ ), y esta última influye de forma positiva y significativamente en el clima laboral ( $\beta=.28$ ,  $p<.001$ ); sin embargo, el efecto directo de la capacidad de liderazgo sobre el clima laboral disminuyó después de controlar el efecto del compromiso laboral ( $\beta=.66$ ,  $p<.001$ ) en comparación con la influencia total generada entre estas variables (efecto total de la capacidad de liderazgo sobre el clima laboral;  $\beta=.0.809$ ). Finalmente, se puede observar el efecto mediador indirecto de la capacidad de liderazgo sobre el clima laboral por medio del compromiso laboral siendo significativo ( $\beta = 0.15$ , IC del 95% [0.0447, 0.124],  $p < 0.001$ ).

**Limitaciones:** Una limitación relevante de esta investigación es el tamaño de la muestra por haberse enfocado en un caso de estudio

**Implicaciones prácticas:** Las cuestiones practicas se discuten en relación a la gerencia y los profesionales de recursos humanos que pueden ayudar a los colaboradores a sentirse más comprometidos laboralmente, de esta manera es probable que se sienta un buen clima laboral.

**Originalidad/valor:** El valor de esta investigación radica en que es el primer estudio que encontró empíricamente un vínculo entre las variables capacidad de liderazgo, compromiso laboral y clima laboral.

**Palabras clave:** capacidad de liderazgo, compromiso laboral, clima laboral

## **Introducción**

La capacidad de liderazgo podría tener un impacto en el clima laboral mediado por el compromiso laboral, pero la literatura científica aún no ha determinado su impacto en estos constructos. Al respecto, existe evidencia de cómo los comportamientos de un director y los elementos de liderazgo genuino pueden influir en las actitudes, formando su compromiso laboral (Kulophas & Hallinger, 2021); lo que si se ha demostrado y es evidente que la proactividad y el compromiso laboral influyen en el clima laboral y la innovación, pero no se pone mucho énfasis en el compromiso laboral (Pierre & Battistelli, 2020), siendo que los conflictos en la vida personal y en el trabajo tienen un impacto negativo en el compromiso laboral (Palumbo et al., 2022).

El compromiso laboral se define como una conexión de energía y satisfacción con el trabajo, de manera que los trabajadores contribuyan tanto cognitivamente como emocionalmente a sus roles de trabajo (Halim et al., 2017), en cambio, el líder es aquel que puede establecer objetivos y visiones, organizar acciones, crear y establecer reglas y dirigir las actividades de los demás (Chiavenato, 2003); finalmente, el clima laboral se basa en las percepciones que tienen los colaboradores sobre sus actividades diarias (Gan & Berbel, 2007).

Los estudios muestran que los líderes éticos son cruciales para crear un ambiente laboral ético y de confianza que fomente el compromiso de los colaboradores (Engelbrecht et al., 2017), pues una conexión positiva entre el liderazgo comprometido y el compromiso laboral es mediado por un trabajo atractivo (Firouznia et al., 2021). En esa misma línea, el liderazgo de servicio tiene un impacto positivo en los empleados y las empresas que dirigen, apoyando una variedad de beneficios, incluidas mayores ganancias, mejor clima laboral, mayor bienestar y productividad de los empleados (Meuser & Smallfield, 2023).

La descripción de los antecedentes demuestra que hay una relación de la capacidad de liderazgo con el compromiso laboral, también se evidencia la relación del compromiso laboral con clima laboral y la capacidad de liderazgo con esta última; sin embargo, no ha sido evidente encontrar información del rol mediador del compromiso laboral sobre la relación de la capacidad de liderazgo con el clima laboral, lo que indicó que hay un vacío de conocimiento y la necesidad de cerrar esta brecha existente. Por lo tanto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo el compromiso laboral media el efecto entre la capacidad de liderazgo y el clima laboral.

## **Marco teórico y planteamiento de hipótesis**

### *Capacidad de liderazgo y compromiso laboral*

El líder es aquel que puede establecer objetivos y visiones, organizar acciones, crear y establecer reglas y dirigir las actividades de los demás (Chiavenato, 2007). Para que el grupo lo acepte, lo siga y acepte sus decisiones, el líder debe tener habilidades que le permitan tener una imagen privilegiada (Capa et al., 2018). Además, los valores es base crítica para desarrollar capacidades de liderazgo para el cambio (Kulophas & Hallinger, 2021). La autoeficacia, el desarrollo profesional, la capacidad de comunicación, el bienestar de los trabajadores y la organización del trabajo, son los componentes clave de la capacidad de liderazgo (Arias & Muñoz, 2021).

La capacidad de liderazgo es un concepto ampliamente estudiado que está relacionado con un buen ambiente de trabajo para el personal (Berthelsen et al., 2023), con la productividad (Meuser & Smallfield, 2023) y el comportamiento moral (Al et al., 2023). También, se ha demostrado que la capacidad de liderazgo modera las fallas de identidad y el compromiso del equipo (Qi et al., 2022); además, se ha mencionado que el comportamiento de los colaboradores influye en la capacidad de liderazgo (Kehr et al., 2022), y la relación del liderazgo transformacional y el compromiso laboral se ven fortalecidas por las habilidades gerenciales de sus líderes (Aftab et al., 2022), no obstante, la comunicación atenta del líder se asocia con el compromiso laboral y las necesidades psicológicas (Decuypere & Pircher, 2022). Con base en la literatura revisada se plantea la hipótesis:

H1: La capacidad de liderazgo influye en el compromiso laboral de los colaboradores.

### *El compromiso laboral y clima laboral*

El compromiso se define como una conexión de energía y satisfacción con el trabajo, de manera que los trabajadores contribuyan tanto cognitivamente como emocionalmente a sus roles de trabajo (Halim et al., 2017). Según Schaufeli et al. (2002) el compromiso laboral es un estado mental favorable y satisfactorio con respecto al trabajo, el cual está compuesto por el vigor (energía y resiliencia), dedicación (inspiración) y absorción (concentración). Por otro lado, el clima laboral se basa en las percepciones que tienen los colaboradores sobre sus actividades diarias (Gan & Berbel, 2007). Está asociado con el ambiente de trabajo en una unidad específica, la cual influye en el comportamiento de los empleados y está caracterizada por las condiciones laborales, comunicación, supervisión, involucramiento laboral y la autorrealización (Bagger, 2012; Palma, 2004).

El compromiso laboral está relacionado con la creatividad, la innovación (Orth & Volmer, 2017) y la satisfacción con la vida (Vorina, 2013). También, se ha demostrado que modera el agotamiento y los climas de alto desempeño (Fastje et al., 2022) y en la relación entre el clima laboral y el comportamiento innovador (Pierre & Battistelli, 2020). Precisar que el compromiso laboral difiere de la calidad del entorno laboral, donde los diversos entornos laborales tiene un vínculo indirecto en la elaboración del trabajo de aproximación y el compromiso laboral (Urbanaviciute & Lazauskaite-Zabielske, 2023). El compromiso laboral está impactado por los climas éticos, el interés del equipo, la responsabilidad social y las reglas y procedimientos operativos estándar (Suebvises, 2023). Asimismo, la motivación, el clima organizacional y el compromiso laboral están correlacionados con una gran variedad de factores personales y laborales (ten Hoeve et al., 2023). En esa línea, cultivar el clima y los cocientes de adversidad es una estrategia para mejorar el compromiso laboral (Li et al., 2022), donde las organizaciones exitosas deben priorizar los componentes del clima organizacional que permiten mejorar el desempeño y el compromiso laboral (Rožman et al., 2021), especialmente para frenar la violencia psicológica en el lugar de trabajo (Hu et al., 2022). Con base en la literatura revisada se plantea la hipótesis:

H2: El compromiso laboral influye en el clima laboral de los colaboradores  
*Capacidad de liderazgo y el clima laboral*

El clima laboral es un concepto muy estudiado que está relacionado con el bienestar (Viitala et al., 2015), el estrés laboral (Venäläinen, 2010), la productividad y la calidad del trabajo (Weziak et al., 2020). También, se ha demostrado que el clima laboral modera la desvinculación moral y el cumplimiento del contrato psicológico (Zhao et al., 2022). Asimismo, el liderazgo de servicio tiene un impacto positivo en los empleados y las empresas que dirigen, apoyando una variedad de beneficios, incluidas mayores ganancias, mejor clima laboral, mayor bienestar y productividad de los empleados (Meuser & Smallfield, 2023). El aumento del liderazgo puede incrementar la eficacia del trabajo, además, la mejora del clima organizativo puede aumentar la eficacia del trabajo, y aumentar el liderazgo puede mejorar el clima organizativo (Kadir & Umiarso, 2023); asimismo, una forma de mejorar el desempeño de la empresa es mejorando el clima, la gestión del conocimiento y el liderazgo ético; no obstante, para reforzar el impacto del clima y el liderazgo en el rendimiento de la empresa, se pueden mejorar los sistemas de información contable de gestión (Siregar et al., 2023). Con base en la literatura revisada se plantea la hipótesis:

H3: La capacidad de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores

En general, al revisar la relación entre la capacidad de liderazgo, compromiso laboral y clima laboral, se espera resolver la siguiente hipótesis:

H4: El compromiso laboral media el efecto entre la capacidad de liderazgo y el clima laboral.

### **Metodología**

Esta investigación utilizó una metodología cuantitativa multivariada (Díaz, 2007; Lévy & Varella, 2008), porque explicó cómo el compromiso laboral media la capacidad de liderazgo en el clima laboral. Se buscó determinar el modelo de medida de la capacidad de liderazgo, el compromiso y el clima laboral para conocer la estructura interna de las variables observables con los factores. Luego, se utilizó variables latentes calculadas a partir de los ítems con la finalidad de lograr responder las hipótesis planteadas (Hernández J.L., 2016; Iacobucci, 2010; Manzano & Zamora, 2009) por medio de un modelo de mediación generalizado simple tomando en cuenta la capacidad de liderazgo, el clima laboral y el compromiso laboral (Soetaert, 2022).

### *Participantes*

La población de estudio lo constituyen todos los colaboradores de la empresa Cineplanet, cuya empresa viene perteneciendo desde hace ya varios años en el ranking del Great Place To Work® Peru (GPTW), el cual está conformado por más de 2800 colaboradores. Esta investigación utilizó un diseño muestral de tipo probabilístico aleatorio simple donde todos los trabajadores tienen las mismas posibilidades de ser elegidas sin hacer ninguna distinción de algún colaborador, en tal sentido, para establecer un modelo adecuado se consideró la calculadora de Soper (2023), tomando como parámetros un tamaño de efecto anticipado igual a 0.30, nivel de poder estadístico deseado de 0.95, 3 variables latentes que conforman el modelo, 37 variables observadas y un nivel de probabilidad igual a 0.05, cuyos valores sugirieron encuestar a 119 colaboradores como mínimo.

Al contar con los permisos respectivos de los representantes de Cineplanet se recogió 132 encuestas de los trabajadores. Las características de los encuestados reportaron que el 50.8% son mujeres y menos de la mitad eran hombres (49.2%), el nivel de estudio alcanzado por la mayoría es el técnico (47.7%), algunos con título de licenciatura (24.2%), pocos con grado de bachiller (14.4%), estudios de maestría y doctorado alcanzaron a participar solo el 12.9% y 0.8% respectivamente. La edad media

de los participantes fue 35.6, la desviación estándar fue 10.6 con una edad mínima de 18 y máxima de 60 años.

#### *Técnicas de recolección de datos*

La escala de capacidad de liderazgo fue elaborada en el contexto peruano por Arias & Muñoz (2021). Este instrumento consta de 5 dimensiones: la autoeficacia, el desarrollo profesional, la capacidad de comunicación, el bienestar de los trabajadores y la organización del trabajo. Consta de 20 ítems con una escala de respuesta de 5 puntos, donde 1 es igual a totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

El compromiso laboral fue elaborado por Schaufeli et al. (2002) y adaptado al contexto peruano por Calderón et al. (2022). Este instrumento consta de 3 dimensiones: vigor, absorción y dedicación. Con la versión ultra reducida solo se consideran 3 ítems, un ítem por dimensión con una escala de 6 puntos, que van desde nunca igual a 0 hasta siempre igual 6.

Finalmente, el instrumento del clima laboral fue elaborado en el contexto peruano por Palma (2004) con 50 ítems y reducido a 14 ítems por Salazar & Serpa (2017). Este instrumento consta de 4 dimensiones, las condiciones laborales, la comunicación, la supervisión y el involucramiento laboral, con una escala de respuesta que va desde nunca igual a 1 hasta siempre igual a 5.

#### *Procedimiento y técnicas estadísticas*

Se cursó una carta de autorización a Cineplanet el cual fue autorizado por el representante legal para efectuar el levantamiento de la información, en el cuestionario se precisó el objetivo y consentimiento informado de parte de los colaboradores, permitiéndoles tomar decisiones por sí mismos, asegurando su participación anónima y de esta garantizando la confidencialidad que toda información recabada. Luego del levantamiento presencial y virtual, este último mediante un formulario en línea se descargó y se completó los datos tabulados de las encuestas en físico. Con los datos completos se realizó un control de calidad de los datos, utilizando técnicas de imputación de datos para identificar valores atípicos y extremos. Luego, los datos se exportaron al software Jamovi para llevar a cabo los análisis descriptivos de la media, desviación estándar, mínimos, máximos, asimetría y curtosis; en este punto también se verificó la correlación entre constructos mediante la correlación de Pearson.

Se confirmó la estructura factorial mediante el análisis factorial confirmatorio (AFC) para cada uno de los instrumentos de variables. Luego se cuantificó los ítems que contribuían más al constructo y con las variables calculadas se realizó el análisis de

mediación mediante el modelo de mediación generalizado simple en el software Jamovi (Soetaert, 2022).

## Resultados

### *Resultados descriptivos y de correlación*

La Tabla 1 presenta el análisis descriptivo y de correlación, donde el nivel medio del clima laboral es igual a 4.10 (los colaboradores puntuaron alto), el nivel medio de la capacidad de liderazgo fue de 4 y el nivel de compromiso laboral fue de 4.71 (los colaboradores puntuaron alto). También se observan los descriptivos de desviación estándar, los máximos y mínimos de respuesta y los valores de asimetría y curtosis, los cuales están entre +1 y -1. Asimismo, se observan las correlaciones de las variables, donde la capacidad de liderazgo se relaciona positivamente y de forma significativa con el clima laboral ( $r=0.809$ ), además, se observa que el compromiso laboral se relaciona con el clima laboral ( $r=0.602$ ). no obstante, se precisa la correlación entre el compromiso laboral y la capacidad de liderazgo ( $r=0.531$ ). En general, todos los coeficientes de correlación fueron significativos entre las variables.

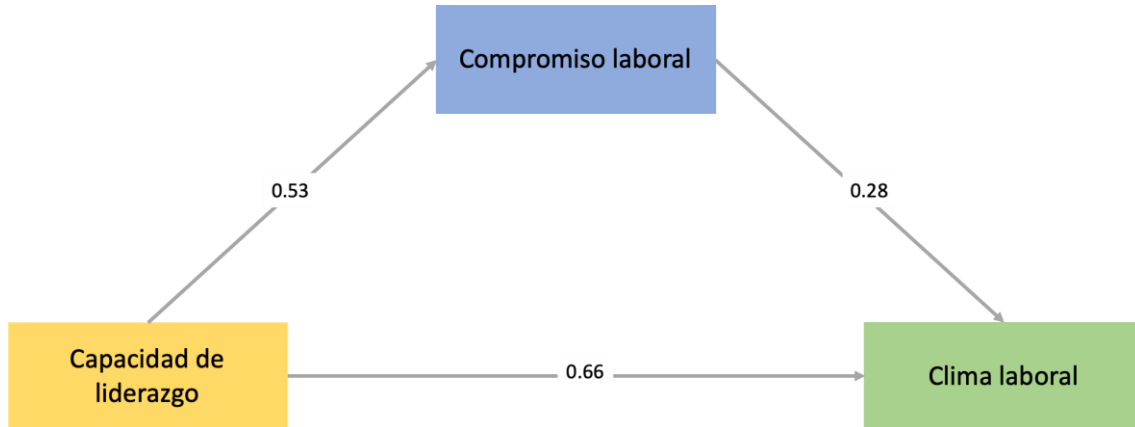
**Tabla 1.** Estadística descriptiva y de correlación

Variables	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis	CL	CAPLI	COML
Clima Laboral (CL)	132	4.10	0.9117	1	5	-0.292	-0.615	1		
Capacidad de Liderazgo (CAPLI)	132	4.00	0.9967	1	5	-0.602	-0.413	0.809	1	
Compromiso Laboral (COML)	132	4.71	1.353	0	6	-0.991	1.58	0.632	0.531	1

### *El rol mediador del compromiso laboral en la capacidad de liderazgo y el clima laboral*

En la Figura 1 y Tabla 2 se observan los betas ( $\beta$ ) de las variables, donde la variable exógena de la capacidad de liderazgo influye positiva y significativamente en el compromiso laboral ( $\beta=.53$ ,  $p<.001$ ), también se encontró que el compromiso laboral influye de forma positiva y significativamente en el clima laboral ( $\beta=.28$ ,  $p<.001$ ), siendo esta última la variable endógena; sin embargo, el efecto directo de la capacidad de liderazgo sobre el clima laboral disminuyó después de controlar el efecto del compromiso laboral ( $\beta=.66$ ,  $p<.001$ ) en comparación con la influencia total generada

entre estas variables (efecto total de la capacidad de liderazgo sobre el clima laboral;  $\beta=0.809$ ). Finalmente, se puede observar el efecto mediador indirecto de la capacidad de liderazgo sobre el clima laboral por medio del compromiso laboral siendo significativo ( $\beta = 0.15$ , IC del 95% [0.0447, 0.124],  $p < 0.001$ ).



**Figura 1.** Modelo del efecto de la capacidad de liderazgo en el clima laboral teniendo al compromiso laboral como variable mediadora

**Tabla 2.** Efectos de la capacidad de liderazgo sobre el clima laboral y el compromiso laboral. El rol mediador del compromiso laboral

				95% C.I. (a)				
Type	Effect	Estimate	SE	Lower	Upper	$\beta$	z	p
Indirect	Capacidad de liderazgo $\Rightarrow$ Compromiso laboral $\Rightarrow$ Clima laboral	0.0845	0.0203	0.0447	0.124	0.15	4.16	< .001
	Component	Capacidad de liderazgo $\Rightarrow$ Compromiso laboral	0.1102	0.0153	0.0803	0.14	0.531	7.21
Direct	Compromiso laboral $\Rightarrow$ Clima laboral	0.7665	0.1502	0.4721	1.061	0.282	5.1	< .001
	Capacidad de liderazgo $\Rightarrow$ Clima laboral	0.3724	0.0312	0.3114	0.434	0.66	11.95	< .001
Total	Capacidad de liderazgo $\Rightarrow$ Clima laboral	0.4569	0.029	0.4001	0.514	0.809	15.76	< .001

*Nota.* Confidence intervals computed with method: Standard (Delta method)

*Nota.* Betas are completely standardized effect sizes

## Discusión

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar cómo el compromiso laboral media el efecto entre la capacidad de liderazgo y el compromiso laboral. Una de las primeras hipótesis fue comprobar, la capacidad de liderazgo influye

en el compromiso laboral de los colaboradores. Este efecto se sustenta en los estudios realizados por Firouznia et al. (2021) quien encontró una conexión positiva entre el liderazgo comprometido y el compromiso laboral mediado por un trabajo atractivo; asimismo, estos resultados se relacionan con los reportados por Fantahun et al. (2023) en el sentido que el empoderamiento de los empleados y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional están asociados con un alto compromiso organizacional; por su parte, Engelbrecht et al. (2017) manifiestan que los líderes éticos son cruciales para crear un ambiente laboral ético y de confianza que fomente el compromiso de los colaboradores. Además, estos resultados están relacionados con las recientes exposiciones, que requieren que el compromiso y el sentido de identidad del equipo estén moderados por la capacidad de liderazgo; además, que el comportamiento de los colaboradores influya en la capacidad de liderazgo; y que la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral se vea reforzada por las habilidades directivas de sus líderes; no obstante, la comunicación atenta del líder está vinculada tanto al compromiso con el equipo como a las necesidades psicológicas (Qi et al., 2022; Kehr et al., 2022; Decuyper & Pircher, 2022; Aftab et al., 2022).

Los resultados corroboran la hipótesis 2, en la que el compromiso laboral influye en el clima laboral de los colaboradores, este resultado se relaciona directamente con lo reportado por Lara (2021) quien determinó que, para un determinado caso en particular señala que un 51.4% está relacionado el compromiso con el clima laboral; asimismo, se vincula con los hallazgos de Pierre & Battistelli (2020) quienes mencionaron que, el compromiso laboral influyen en el clima laboral y la innovación. Por otro lado, se relaciona parcialmente con la participación colectiva ya que este está mediado por el clima laboral (Tuisku et al., 2016). Además, los colaboradores comprometidos y de alto rendimiento tienen menos probabilidades de sufrir las consecuencias desfavorables de las tareas difíciles (Fastje et al., 2022). Se ha precisado anteriormente que el compromiso laboral difiere de la calidad del entorno laboral, ya que los distintos entornos laborales influyen indirectamente en el rendimiento laboral. El clima ético, el interés del equipo, la responsabilidad social y las normas y procedimientos estándar influyen en el compromiso laboral (Suebvises, 2023; Urbanaviciute & Lazauskaite-Zabielske, 2023). Cultivar el clima y los cocientes de adversidad es una estrategia para mejorar el compromiso laboral, siendo que las organizaciones de éxito dan prioridad a los componentes del clima para mejorar el rendimiento y el compromiso laboral,

especialmente para prevenir la violencia psicológica en el lugar de trabajo (Hoeve et al., 2023; Li et al., 2022; Hu et al., 2022; Rožman et al., 2021).

Los resultados corroboran la hipótesis 3, donde la capacidad de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores. Este resultado se relaciona directamente con lo reportado por Meuser & Smallfield (2023) quien menciona que, el liderazgo de servicio tiene un impacto positivo en los empleados y las empresas que dirigen, apoyando una variedad de beneficios, incluidas mayores ganancias, mejor clima laboral, mayor bienestar y productividad de los empleados; asimismo, se asocian con los resultados determinados por Fantahun et al. (2023) quien encontró que, un mayor nivel de compromiso organizacional se asoció con la satisfacción con el reconocimiento, el clima laboral, el apoyo del supervisor y la carga de trabajo. Los resultados también concuerdan a lo señalado anteriormente, donde precisan que el clima laboral también modera la desviación moral y el cumplimiento psicológico de los contratos; en cambio, el liderazgo de servicio aporta beneficios sustanciales a los empleados y las empresas, incluyendo mayores ganancias, clima laboral, bienestar y productividad; no obstante, aumentar el liderazgo puede mejorar la eficiencia laboral y el clima organizacional, y mejorar el clima organizacional también puede mejorar el rendimiento de la empresa (Zhao et al., 2022; Meuser & Smallfield, 2023; Kadir & Umiarso, 2023; Siregar et al., 2023).

Los resultados corroboran la hipótesis 4, donde el compromiso laboral media el efecto entre la capacidad de liderazgo y el clima laboral de los colaboradores. Este resultado es pionero en la literatura científica, lo que indica que el compromiso laboral cumple un rol mediador parcial entre el efecto de la capacidad de liderazgo y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Cineplanet ubicada en el Perú; por lo tanto, es de gran importancia poner énfasis en la capacidad de liderazgo y compromiso laboral para generar un clima laboral agradable en la empresa. Estos resultados, van más allá de los reportados en la literatura científica, donde solo dan cuenta de la asociación o efecto entre las variables en cuestión (Firouznia et al., 2021; Fantahun et al., 2023; Meuser & Smallfield, 2023).

### **Limitaciones, futuras investigaciones y cuestiones prácticas**

Una limitación relevante de esta investigación es el tamaño de la muestra por haberse enfocado en un caso de estudio único. Aunque el número de participantes es mayor al requerido podríamos haber proporcionado una mejor información con una muestra mucho más grande, por lo que los resultados solo se pueden generalizar para el

caso de Cineplanet en Perú. Otra limitación es haber considerado solo una variable mediadora. Frente a ello, futuras investigaciones deben incluir otras variables mediadoras e inclusive moderadoras para un estudio más exhaustivo de las relaciones causales y exploración de trayectorias. Por otro lado, en cuestiones prácticas, este estudio ayuda a la gerencia a tomar decisiones en cuestión de aprovechar el compromiso de los colaboradores para mejorar un clima laboral potenciando las capacidades de quienes la dirigen; además, la gerencia y los profesionales de recursos humanos pueden ayudar a los colaboradores a sentirse más comprometidos laboralmente en la empresa. Cuando se perciba en los colaboradores un alto nivel de compromiso laboral, es probable que se sienta un buen clima laboral agradable dentro de la empresa CINEPLANET.

### **Conclusiones**

Reconociendo la inexistencia de estudios científicos sobre la vinculación de las variables de capacidad de liderazgo, clima laboral y compromiso laboral en los colaboradores de una empresa, el presente estudio investigó las relaciones entre estos constructos. Ante ello, se analizó las asociaciones significativamente positivas entre estas variables, así como el rol de la capacidad de liderazgo y el compromiso laboral como factores que influyen en el clima laboral de los colaboradores. En particular, esta investigación es uno de los primeros estudios que confirma el rol mediador del compromiso laboral en la relación entre la capacidad de liderazgo y el clima laboral en los colaboradores. Nuestros hallazgos resaltan que la capacidad de liderazgo sería útil para mejorar el clima laboral de los colaboradores al reforzar el compromiso laboral.

Se infiere que si propone un programa de capacitación sobre el mejoramiento de la capacidad de liderazgo y compromiso laboral podrían producir efectos positivos a la hora de fomentar un clima laboral favorable en los colaboradores de una empresa. Por esa razón, este estudio servirá como base para que futuras investigaciones desarrollen programas para que mejoren la capacidad de liderazgo y el compromiso laboral si su objetivo es fomentar un óptimo clima laboral.

### **Referencias**

Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2022). Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels? Exploring the role of leaders' managerial skills. *Journal of Hospitality and Tourism*

*Insights*, 6(5), 1818–1839. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0208/FULL/XML>

Al, H., Ruiz, P., & Williams, K. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>

Arias, J., & Muñoz, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *Contabilidad y Negocios*, 16(32), 23–37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>

Baguer, Á. (2012). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua* (Díaz de Santos S.A).

Berthelsen, H., Owen, M., & Westerlund, H. (2023). Leadership, work environment and caries prevention—what is good for the staff, is also good for the patients. *Acta Odontologica Scandinavica*, 81(3), 196–201. <https://doi.org/10.1080/00016357.2022.2111345>

Calderón, G., Merino, C., Reyes, I., & Luna, K. (2022). Validación en trabajadores peruanos de la versión ultra reducida del Utrecht Work Engagement. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 25(1), 25–33. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.01.03>

Capa, L., Benitez, R., & Capa, X. (2018). El liderazgo leadership as a source of competitive advantage for organizations. *Revista Universidad y Sociedad*. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/864/956>

Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. Elsevier. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf)

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7th ed.). McGraw-Hill.

Decuyper, A., & Pircher, A. (2022). Leader Attentive Communication: A new Communication Concept, Validation and Scale Development. *Journal of*

*Leadership and Organizational Studies*, 29(4), 424–442.

<https://doi.org/10.1177/15480518221100922>

Díaz, L. G. (2007). *Estadística multivariada: inferencia y métodos* (2nd ed.).

Universidad Nacional de Colombia.

Engelbrecht, A., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>

Fantahun, B., Dellie, E., Worku, N., & Debie, A. (2023). Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/S12913-023-09167-3/TABLES/5>

Fastje, F., Mesmer, J., Guidice, R., & Andrews, M. (2022). Employee burnout: the dark side of performance-driven work climates. *Revista de Eficacia Organizacional: Personas y Desempeño*.

Firouznia, M., Allameh, S., & Hosseini, S. (2021). Engaging leadership, engaging environment, engaging job, and engagement. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(2), 178. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2021.113740>

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos : 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*.

Halim, A., Lazim Mohd Zin, M., Ahmed, U., Md Isa, N., Halim Abdul Majid, A., Mohd Zin, L., & Md Amin, B. (2017). *Towards Understanding Work Engagement: Can HR Really Buffer HR? Test of a Moderated Model*. 14. <http://www.serialsjournals.com>

Hernández J.L., J. L. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales aplicados al análisis de fatiga. *Ciencias de La Salud*, 14(especial), 69–80. <https://doi.org/10.12804/revsalud14.especial.2016.05>

Hu, H., Gong, H., Ma, D., & Wu, X. (2022). Association between workplace psychological violence and work engagement among emergency nurses: The

- mediating effect of organizational climate. *PLOS ONE*, 17(6), e0268939.  
<https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0268939>
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90–98.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>
- Kadir, A., & Umiarso, U. (2023). The Effectiveness of Leadership, Coaching Systems, and Organizational Climate on the Work Effectiveness of Boarding School Caregivers. *International Journal of Instruction*, 16(3), 655–676.  
<https://doi.org/10.29333/iji.2023.16335a>
- Kehr, H. M., Graff, D., & Bakaç, C. (2022). Followers' Motives as Moderators of the Effects of Transformational Leadership Behaviors on Follower Outcomes and Leaders' Influence. *Journal of Business and Psychology*.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09826-y>
- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2021). Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 145–156.  
<https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591519>
- Lara, D. (2021). Análisis correlacional entre clima organizacional y compromiso laboral: un estudio de caso. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 7. <https://www.remai.ipn.mx/index.php/REMAI/article/view/78/74>
- Lévy, J. P., & Varella, J. (2008). *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Pearson Educación.
- Li, H., Xu, Y. L., Jing, M. J., Wei, X. J., Li, L. M., & Guo, Y. F. (2022). The mediating effects of adversity quotient and self-efficacy on ICU nurses' organizational climate and work engagement. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3322–3329. <https://doi.org/10.1111/JONM.13773>
- Manzano, A., & Zamora, S. (2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación. Cuaderno técnico 4* (Cuaderno t). Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (Ceneval).

- Meuser, J., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251–264.  
<https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2022.07.002>
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601–612. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1332042>
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC manual (1º)*.  
[https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Palumbo, R., Petrolo, D., & Manesh, M. (2022). Stressed at work and distressed out of work: Unveiling the implications of time-related work stress on work climate in the nonprofit sector. *Journal of General Management*, 030630702211407.  
<https://doi.org/10.1177/03063070221140729>
- Pierre, L., & Battistelli, A. (2020). Antécédents et conséquences du comportement proactif au travail des cadres hospitaliers sur leur comportement d'innovation au travail : un modèle de médiation séquentielle-moderée. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 26(4), 298–313. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.10.002>
- Qi, M., Liu, Z., Kong, Y., & Yang, Z. (2022). The influence of identity faultlines on employees' team commitment: the moderating role of inclusive leadership and team identification. In *Journal of Business and Psychology*. Springer.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-022-09812-4>
- Rožman, M., Štrukelj, T., Ro, M., & Strukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775–806.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>
- Salazar, C., & Serpa, A. (2017). Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento clima laboral de Sonia Palma. *Revista de Investigación En Psicología*, 20(2), 377.  
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14047>

- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2002\\_Schaufeli-Salanova-Gonz%C3%A1lez-Rom%C3%A1-Bakker.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2002_Schaufeli-Salanova-Gonz%C3%A1lez-Rom%C3%A1-Bakker.pdf)
- Siregar, T., Murtanto, & Nuryatno, M. (2023). The Effect of Organizational Climate, Knowledge Management, Ethical Leadership on Company Performance is Moderated Quality of Management Accounting Information System. *Migration Letters*, 20(6), 589–866. <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/3531>
- Soetaert, K. (2022). *Package “diagram” Title Functions for Visualising Simple Graphs (Networks), Plotting Flow Diagrams (1.6.5)*. <https://cran.r-project.org/web/packages/diagram/diagram.pdf>
- Soper, D. (2023). *Calculator: A-priori sample size for structural equations models*. <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>
- Suebvises, P. (2023). The Effects of Decentralized Organizational Structure and an Ethical Work Climate on the Work Engagement of Local Public Officials in Thailand. *State and Local Government Review*. <https://doi.org/10.1177/0160323X231206574>
- ten Hoeve, Y., Drent, G., & Kastermans, M. (2023). Factors related to motivation, organisational climate and work engagement within the practice environment of nurse practitioners in the Netherlands. *Journal of Clinical Nursing*, 00, 1–16. <https://doi.org/10.1111/jocn.16914>
- Tuisku, K., Pulkki-Råback, L., & Virtanen, M. (2016). Cultural events provided by employer and occupational wellbeing of employees: A cross-sectional study among hospital nurses. *Work*, 55(1), 93–100. <https://doi.org/10.3233/WOR-162389>
- Urbanaviciute, I., & Lazauskaite-Zabielske, J. (2023). The quality of working life from a person-centred perspective: linking job crafting, work environment types and work engagement. *Personnel Review*, 52(8), 1991–2007. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0243/FULL/XML>

- Venäläinen, E. (2010). *Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi*.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21257/Venalainen+Eila+Varhaiskasvatuksen+henkiloston+tyohyvinvointi.pdf?sequence=1>
- Viitala, R., Tanskanen, J., & Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Vorina, A. (2013). The relationship between satisfaction with life and employee engagement. *Journal of Process Management and New Technologies*, 1(2), 77-81.  
<http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-735X/2013/2334-735X1302077V.pdf>
- Weziak, D., Bialowolski, P., Leon, C., Koosed, T., & McNeely, E. (2020). Psychological climate for caring and work outcomes: A virtuous cycle. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 1–19.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17197035>
- Zhao, H., Xu, Y., & Wang, X. (2022). Greenwashing in workplace: The influencing mechanism of psychological contract fulfillment and the moderating role of ethical work climate. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.  
<https://doi.org/10.1177/10963480221109551>