

Estilos de Liderazgo y su Influencia en el Clima Organizacional del  
Área Administrativa de la Municipalidad de Goicoechea.

*Priscila Morales González<sup>1</sup>, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*

*Licenciatura en Comportamiento Organizacional, 2020.*

<sup>1</sup> Priscila Morales González, es Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, opta por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional de la ULACIT, para contacto con el autor escribir a [pmg\\_212@hotmail.com](mailto:pmg_212@hotmail.com)

## **Introducción**

En el mundo que habitamos con cambios repentinos e inesperados, las instituciones o empresas se encuentran sujetas a constantes adecuaciones en su organización, de ahí que se haya generado la búsqueda de personas con habilidades de líder o liderazgo para que ejerzan el control, quienes sepan resolver problemas, apoyar a sus colaboradores, quienes puedan llevar un ambiente laboral favorable para sus trabajadores y para él mismo, ya que el ambiente donde se conviva permitirá que los trabajadores tengan un buen desempeño en las organizaciones para que estas funcionen con objetivos y metas claras, y de esta forma logran ser organizaciones eficientes, en cuanto a prestación de servicios.

Los diferentes estilos de liderazgo y el clima organizacional, por años han sido motivos de exploración, ya que son temas relevantes para las organizaciones, en la actualidad grandes compañías e instituciones se preocupan más por su capital humano, debido a que estos son los que logran las metas y objetivos en cada una.

Esta investigación está enfocada en la influencia que tienen los estilos de liderazgo acerca del clima organizacional desde la percepción de los servidores municipales, específicamente, de 50 colaboradores del Área Administrativa de la Municipalidad de Goicoechea, teniendo en cuenta que la Municipalidad se encuentra conformada por un total de 362 plazas entre administrativas como operativas.

## **Antecedentes**

A través del tiempo y de la importancia de los liderazgos en las organizaciones y sus influencias en el clima organizacional de estas se han derivado una serie de estudios que fortalecen la teoría de las relaciones interpersonales y laborales en las organizaciones, tales, como:

Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral en el área de cajas de las agencias de Quito en una entidad financiera, Villacrés Almeida (2016) quien en su estudio se refiere de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden llegar a ser un factor clave como determinante de del clima organizacional.

Por otra parte, Serrano Orellana (2014) menciona, que: “un buen desempeño laboral se da a través de la construcción de un buen clima laboral”. Es así como León Blas (2013) desempeña su análisis basado en que: “el clima organizacional tiene una relación significativa con el estilo de liderazgo”.

Relacionado con lo anterior, Salvador Escobar (2016) plasma que: “las organizaciones tienen una ardua labor de conocer y saber transmitir a los colaboradores, igualmente, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce da resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral” (Cuadra Peralta (2007).

“El capital humano es reconocido y su importancia lo convierte en necesario” González Jaimes (2017).

Por otro lado, para Salguero Barba (2017) concuerda que: “el liderazgo es la parte esencial para crear un gran desempeño laboral”.

Pues bien, tal y como, lo comentan, Vladimir et. al. (2018) “las organizaciones se deben ajustar a las necesidades de sus trabajadores, de sus clientes y del entorno social que es cada vez más competitivo, siendo que el liderazgo y clima organizacional son

predictores del desempeño en donde no solo uno ni dos sino muchos autores coinciden” y este es el caso de Poves (2016).

Con un panorama de lo que acontece, según Ángela Rodríguez Nova (2014) que “la fuerza que lleva a las empresas al éxito es el grupo de personas que participan en el proceso” (p.4), lo anterior será analizado para conocer los estilos de liderazgo y su influencia en el área administrativa de la Municipalidad de Goicoechea.

### **Justificación**

Esta investigación está orientada a identificar los diferentes estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Área Administrativa de la Municipalidad de Goicoechea, con el propósito de determinar el impacto o comportamiento que pueda generar en el clima organizacional en estudio.

Tal y como lo menciona, Luis Gutiérrez Pérez (2020): “el líder es el garante de la visión y generador del cambio en su organización”, también John C. Maxwell (2019): “la condición de un líder no es innata, no es ninguna casualidad con la que se nace. Las características personales de un líder pueden adquirirse”.

En ese sentido, se pretende que los resultados obtenidos con esta investigación sean de gran utilidad para optimizar los recursos, tanto financieros como materiales y humanos que conforman el capital del Gobierno Local, además de potenciar los comportamientos del talento humano ante los estilos de liderazgo y cómo influyen en las personas que colaboran en la Municipalidad de Goicoechea.

Lo anterior, en virtud de analizar los liderazgos positivos y negativos, que impacten con su influencia, directa o indirectamente en el clima laboral. Con los resultados obtenidos se podrán atender de una manera asertiva las necesidades de la institución y que los líderes y dar un acompañamiento con un equipo adecuado y que las personas que lo integren se

complementen con las actitudes del líder, pues de lo contrario no podría dirigir de forma efectiva. De ahí, que este estudio esté dirigido a conocer las características que se gestan y desarrollan con los estilos de liderazgos, para conocer los roles y su afectación positiva o negativa en el clima organizacional de los colaboradores.

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo general**

Analizar los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional del área administrativa de la Municipalidad de Goicoechea para el establecimiento de acciones de mejora.

#### **Objetivos específicos**

1. Conocer los estilos de liderazgo que hay en la Municipalidad de Goicoechea.
2. Identificar el alcance de los liderazgos en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea.
3. Analizar la influencia que tienen las mejoras en el liderazgo para la Municipalidad de Goicoechea.
4. Establecer recomendaciones al perfil del líder de la Municipalidad de Goicoechea para un mejor clima organizacional.

## **Problema**

La naturaleza del ser humano es incierta, sin embargo, existen diferentes reacciones que prevalecen entre las relaciones laborales y personales, como lo son: la estabilidad física, emocional y mental. La facilidad con la que las personas puedan crear diferentes vínculos laborales, posiblemente se pueda ver plasmada en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, generando cambios en las empresas.

Tal y como lo indica Jorge Alejandro Silva Rodríguez (2018): “La gestión de las organizaciones, de cualquier giro, requieren que el capital humano en las organizaciones se desempeñe de la mejor forma posible”, además Diane Huberth (2019), expone: “Algunas de las características que se utilizan para estudiar el clima son la toma de decisiones, En el liderazgo, el apoyo del personal, entre otros”. Es por esto, es importante conocer los estilos de liderazgo y su influencia.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea?

## **Alcances**

En esta investigación se realizará un estudio en relación con los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional del Área Administrativa de la Municipalidad de Goicoechea, por medio del cual se pretende: conocer los estilos de liderazgo presentes en la Municipalidad, la identificación de los alcances de los estilos de liderazgo presentes en el clima organizacional en la Municipalidad de Goicoechea, Analizar la influencia que tienen las mejoras respecto del liderazgo y establecer recomendaciones al perfil del líder de la Municipalidad de Goicoechea en pro de una mejora en el clima organizacional en estudio.

## **Limitaciones**

Algunas limitaciones por considerar en la presente investigación son:

Las características de los estilos de liderazgo y su influencia a analizar entre los colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.

La fidelidad y veracidad de los datos a analizar.

## **Revisión Bibliográfica**

### **Historia de la Organización:**

El 02 de agosto de 1821, el congreso aprobó el cantonato para Guadalupe y el 06 de agosto de ese mismo año el presidente José Joaquín Rodríguez firmo el decreto #LXVI que dice ""En consideración a que el distrito de Guadalupe de esta ciudad, por la población y el progreso que ha alcanzado en los últimos tiempos se halla en capacidad de manejar por sí mismo sus intereses locales". El cantón como tal se encuentra conformado por siete distritos los cuales son: Guadalupe, San Francisco, Calle Blancos, Mata de Plátano, Ipís, Rancho Redondo y Purral.

### **Misión:**

Es la prestación de servicios para la comunidad de forma eficaz, con la finalidad de mejorar y procurar una adecuada salud, desarrollo físico, cultural y mental de los habitantes del cantón, actividad que se complementa con el control del desarrollo urbanístico en el área de su jurisdicción. Para financiar estas labores realiza el correspondiente cobro de impuestos y tasas.

### **Visión:**

Dotar de un medio ambiente sano y limpio que permita a través de una adecuada prestación de servicios al desarrollo físico y mental de los habitantes del cantón, en un marco de

desarrollo urbano regulado en forma racional con los recursos económicos debidos al pago puntual de los impuestos.

### Valores:

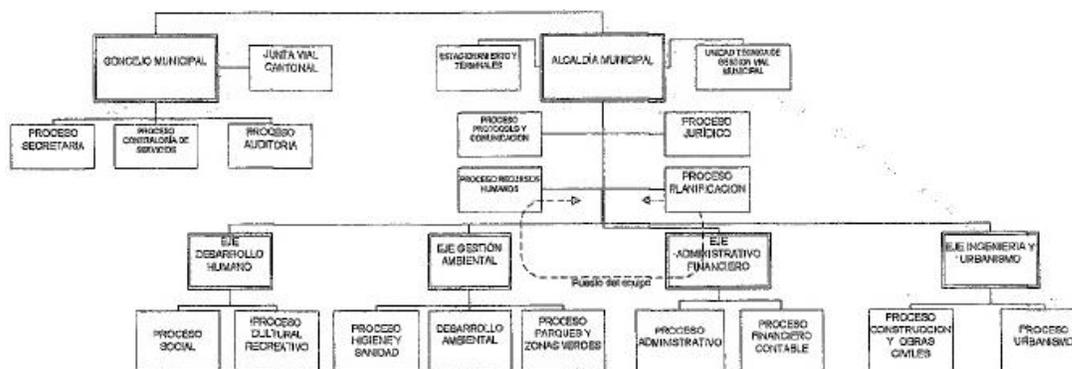
Entre los valores de la Municipalidad se encuentran cinco pilares fundamentales que caracterizan la organización, los cuales son:

- Compromiso
- Ética
- Respeto
- Responsabilidad
- Humanismo

Asimismo, luego de las elecciones municipales del año en curso, el Lic. Rafael Ángel Vargas Brenes, candidato electo en el cantón de Goicoechea, por el periodo comprendido del 2020-2024, en su plan de gobierno adiciona los siguientes:

- Excelencia
- Mejoramiento continuo

### Organigrama:



Fuente: Municipalidad de Goicoechea, Mapa Básico Organizacional, Recuperado de:

<https://www.munigoicoechea.com/index.php>

**Servicios:**

Entre los servicios que brinda la Municipalidad de Goicoechea, corresponden mantenimiento de calles y caminos, aseo de vías y sitios públicos, catastro y avalúos, ingeniería y operaciones, cobros, licencias y patentes, plataforma de servicios, contraloría de servicios, unidad técnica de gestión vial, desarrollo humano, policía municipal, estacionamientos y terminales, entre otros.

**Población:**

La Municipalidad de Goicoechea, actualmente cuenta con 362 plazas conformado por 34 Unidades Administrativas.

**Marco Jurídico:**

El Gobierno Local es una estructura de carácter político – jurídico, que sustenta el sistema democrático. Posee autonomía definida, constitucionalmente. De acuerdo con la Constitución Política, en todo cantón de la República deberá de haber una Municipalidad a la que le compete la administración de los servicios e intereses locales en cada cantón. Esta puede realizar diversos y disímiles cometidos, en el campo de la salud, el turismo, el desarrollo agropecuario, la protección ciudadana y el planeamiento urbano, entre otros.

El Municipio, según lo define el Código Municipal, es el conjunto de vecinos de un mismo cantón. La Municipalidad viene a ser el ente jurídico – estatal encargado de administrar los servicios e intereses locales del cantón. La existencia del Gobierno Municipal se justifica por dos razones fundamentales:

- De orden político: hace alusión a la necesidad de que los vecinos de un cantón establezcan cauces de participación ciudadana y se dé su propio gobierno.
- De orden económico – administrativo: hace alusión a la necesidad de descentralizar la prestación de aquellos servicios y de aquellas obras que por sus características y

naturaleza pueden ser mejor ejecutadas a nivel local. Se busca con ello una adecuada división del trabajo entre el Gobierno Central y el Gobierno Local.

**Contacto, dirección, teléfono, canales de comunicación:**

La Municipalidad de Goicoechea, se encuentra a cargo del Lic. Rafael Ángel Vargas Brenes, Alcalde en Ejercicio por el periodo comprendido del 2020 al 2024, ubicada en: San José, Goicoechea, Guadalupe, del Maxi Pali 50 metros oeste, la cual pone a disposición de la población la página web de Facebook denominada “Municipalidad de Goicoechea” así como la institucional por medio del siguiente link <http://www.munigoicoechea.com>, y al número de teléfono 2527-6600.

Desde otro ámbito, existen diversas teorías sobre el liderazgo, así como diferentes pensamientos acerca de si un líder nace o se hace, siendo que el tema se puede debatir por horas, ya que existen diferentes puntos de vista, pero lo más importante y en donde las personas en todo momento coinciden es que las relaciones personales e interpersonales es uno de los puntos claves para el éxito de una organización , pues a través de este, las compañías logran resultados confiables, válidos y exitosos, gracias al actuar de las personas.

Según José Carlos Cosme Vidal (2018) menciona que:

El liderazgo es un fenómeno que se desarrolla dentro de grupos al ser un hecho social, y se observa como un conjunto de comportamientos que definen el rol desarrollado por una persona o entidad. Este fenómeno ocurre cuando la situación demanda que el individuo o la entidad influencien, y pueda coordinar las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común. (p.10).

En este sentido es importante preguntarse ¿Cuáles son las cualidades de un líder? A lo que se responde, que entre ellas están: un líder tiene la habilidad de mantener una comunicación, constantemente, con su equipo de trabajo, su tono de voz es adecuado, con fuerza y entusiasmo, respeta la opinión de las demás personas, y las valora. Además, práctica la empatía, es responsable y comprometido con sus compañeros, emplea estrategias que le facilitan el cumplir los objetivos.

Según Bertrand Regader (2016) existen cinco tipos de liderazgo, los cuales afectan directamente, el desempeño de los colaboradores, tal y como lo menciona:

Un liderazgo positivo es capaz de mejorar la productividad de los subordinados, además de aumentar su bienestar, su afiliación a la empresa y, cómo no, los beneficios empresariales y un liderazgo negativo puede generar estrés o burnout en los subordinados, bajar su autoestima o desincentivar su productividad, lo que a la postre puede suponer pérdidas para la organización. (par.1).

Entre los tipos de liderazgo se encuentra el denominado Liderazgo laissez-faire, el cual, James Russell (2019) postula que “se caracteriza por la poca orientación y supervisión del líder”, en otras palabras se considera un medio de liderar más liberal en donde los miembros pueden tomar sus propias decisiones y solucionar los inconvenientes por su cuenta.

Por otra parte, se encuentra el liderazgo autocrático que según Bertrand Regader (2016) en su estudio hace referencia en que “permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones”, por lo

tanto, se entiende que es la forma tradicional de liderar en la mayoría de las organizaciones en donde la jefatura manda, y los colaboradores obedecen las órdenes.

En cambio, el liderazgo democrático Bertrand Regader (2016) “promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados. Se promueve el diálogo entre todo el grupo para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad”, analizando lo anterior, todo el equipo es partícipe, más sin embargo la decisión final frecuenta incurrir en el líder.

Además, se encuentra el liderazgo transaccional, en donde Bertrand Regader (2016) señala que “se fundamenta en procesos de intercambio (normalmente económico) entre los jefes y los subordinados”, entendiéndose como reciprocidad por el cumplimiento de los objetivos, en donde el líder se ve beneficiado, así como la organización simultáneamente.

Así pues, liderazgo transformacional en donde “los jefes están en una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo” declara donde Bertrand Regader (2016). En donde se refleja por medio del logro progresivo del cumplimiento de los objetivos organizacionales y departamentales.

El siguiente punto es la teoría del clima organizacional, el cual se refiere al impacto de un todo que conforma el sentido de ser de las organizaciones, en otras palabras, la cultura organizacional es lo que distingue y caracteriza las empresas., según Acosta Chávez et. al. (2018). argumentan que “el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, ya que tiene impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad”.

Por lo tanto, el clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación que se desarrolle en él, y hace referencia a la parte física y emocional dentro de las empresas.

En relación con el liderazgo y su impacto en el clima organizacional, un 76% de las empresas relacionan un buen liderazgo con el crecimiento de la productividad en la organización, así lo postula la revista *Discovering & Empowering Talent* (2020).

Paula Stolarz (2020) realiza hincapié en cuanto a que:

“El clima laboral está directamente ligado con la productividad, con el compromiso y, como consecuencia, con un buen estilo de liderazgo. El clima organizacional, en cierto modo se compone de las acciones de cada persona que conforma la empresa y, teniendo en cuenta que cada acción que generen esas personas tendrá un impacto en la organización, entendemos que motivar correctamente a las personas a realizar sus tareas atendiendo a sus necesidades, tendrá un impacto positivo”.

Derivado de lo anterior, se comprende que la marca del liderazgo es fundamental para generar un clima laboral en donde las necesidades personales se alinean en relación con las de la organización, ya que, el capital humano es en definitiva lo que va a estimular a las personas que laboran en las organizaciones a crear conductas de sinergia grupal, los que en un principio llevarán al acatamiento de los objetivos de la institución.

Tal y como lo ratifica Paula Stolarz (2020) “Mientras que un clima positivo se orienta hacia los objetivos generales, un clima negativo es capaz de destruir el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento”.

El líder tiene la facilidad de repercutir y sus acciones logran motivar a los integrantes del equipo, para así, que todos laboren bajo un mismo propósito.

## **Marco Metodológico**

Este trabajo se desarrolla con un cuantitativo, ya que se realizará la recopilación de datos y su análisis para responder las preguntas que la investigación, la elección del tipo de investigación determinará los pasos por seguir, mismo que sus técnicas y métodos empleados.

En general se establecerá todo el desarrollo de la investigación mediante la aplicación de instrumentos, y la manera de cómo se analizarán los datos recaudados.

El diseño metodológico será la investigación descriptiva, también conocida como investigación estadística, la cual describe los datos y tendrá un impacto en la vida de las personas que le rodean.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la obtención de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Es así como, Rosendo Ríos (2018) define este término como “presupone que el investigador tiene conocimiento previo sobre el tema o la situación en cuestión”.

Según Ñaupás et.al. (2018) hacen referencia a que el enfoque “utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente”.

Ahora bien, Gómez Rubio y López Cano (2017) manifiesta que la población “representa la colección completa de elementos de estudio”. En esta investigación la población corresponde a 188 servidores municipales del Área Administrativa, y la muestra se conforma de un pequeño grupo de 50 colaboradores municipales, hombres y mujeres lo que se denomina muestreo probalístico y que según los autores anteriores indican que la

misma “constituye un subconjunto de la población que contiene elementos que realmente son observados”; y a partir de ello extraer conclusiones de la población.

También se tomarán en cuenta fuentes de información que contienen datos útiles para satisfacer la demanda de información o conocimiento, tal como señala, Monroy García (2015) que “La fuente primaria es precisa y la fuente secundaria es un comentario de la fuente primaria”. Se considera que las fuentes primarias son de las que se obtiene información directa del investigado o del objeto en estudio, en este caso las fuentes primarias será el sujeto en estudio, pues de él se obtendrán los datos mediante la aplicación los cuestionarios a los funcionarios municipales, con la técnica de encuesta. Las fuentes secundarias serán los libros, tesis, páginas web, entre otros medios que aporten datos útiles para la investigación.

Posteriormente, las variables, desde la posición de Villasís Kever, y Miranda Novales (2016) plantean lo siguiente:

Las variables en un estudio de investigación son todo aquello que medimos, la información que colectamos, o bien, los datos que se recaban con la finalidad de responder las preguntas de investigación, las cuales habitualmente están especificadas en los objetivos. (p.304).

Dado lo anterior, estas serán medibles mediante la herramienta por aplicar, que sería el cuestionario diseñado con todos los detalles pertinentes, además de los objetivos específicos del estudio y el procesamiento de los datos obtenidos.

**Tabla No.1**

Cuadro de operacionalización de las variables.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Instrumentalización</b>	<b>Operacionalización</b>
Conocer los estilos de liderazgo que hay en la Municipalidad de Goicoechea	Estilos de liderazgo	Definición de liderazgo	Conjunto de habilidades de un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas.	Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea	Preguntas 1,2,3 y 4
Identificar el alcance de los liderazgos en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea	Alcance del liderazgo en el clima organizacional	Lista de alcances del liderazgo en el clima organizacional	Características de los alcances del liderazgo en el clima organizacional	Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea	Preguntas 5,6,7 y 8
Analizar la influencia que tienen las mejoras en el liderazgo para la Municipalidad de Goicoechea	Influencia de las mejoras en el liderazgo	Descripción de la influencia que tienen las mejoras en el liderazgo	Peso predominante en la aplicación de cambios positivos	Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea	Preguntas 9,10,11 y 12
Establecer recomendaciones al perfil del líder de la Municipalidad de Goicoechea para un mejor clima organizacional	Recomendaciones al perfil del líder	Lista de herramientas que promueven el mejoramiento del liderazgo	Sugerencias de propuestas al perfil del líder	Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea	Preguntas 13 y 14

Fuente: Elaboración propia,2020.

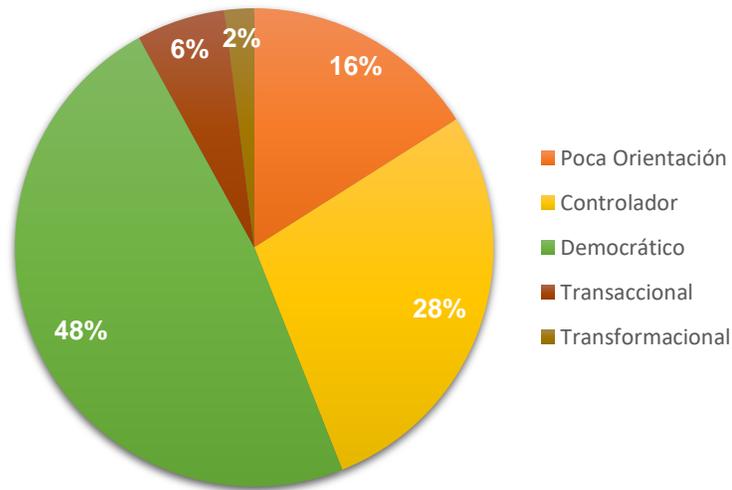
## Análisis de los Resultados

Los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario acerca de los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea, son los siguientes:

En cuanto, a los estilos de liderazgo que se presentan en la Municipalidad de Goicoechea, se muestra en el gráfico, el porcentaje de las personas participantes de la encuesta que manifiestan un nivel alto en el estilo de liderazgo democrático, seguido por controlador, luego poca orientación, y finalizan con transaccional y transformacional.

Gráfico N° 1

Variable: Estilos de Liderazgo



Fuente: Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea, 2020.

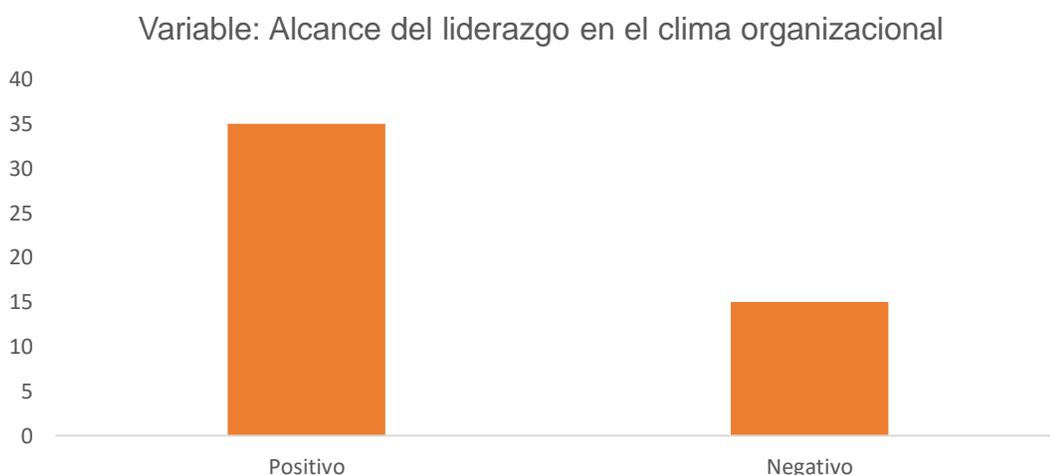
Los líderes aumentan el poder y el carisma, sobre todo cuando tienen respuestas para resolver un problema o cuando indican un camino o un método para encontrar la solución. Claro está que la Municipalidad como tal se encuentra liderada por diferentes estilos de liderazgos, siendo esto clave para el desempeño de la institución.

El liderazgo democrático influye sobre la actuación y decisiones del grupo de personas subordinadas a él. En este tipo de liderazgo en particular el líder permite a los servidores participar activamente en la toma de decisiones, así como también opinar, intercambiar ideas y sugerencias en relación con las actividades laborales y los objetivos en común. Se trata entonces de una participación en equipo de trabajo.

Por otro ámbito, el alcance del liderazgo en el clima organizacional se ve, directamente, afectado ya que existen diferentes teorías que muestran como el clima laboral influye en el comportamiento de los individuos, adquiriendo fuerza y notabilidad social cuando las organizaciones se preocupan por mejorarlo y de esa manera obtener una mayor productividad. Es importante hacer la distinción entre el liderazgo positivo y el liderazgo negativo, ya que, el líder positivo es un tipo de liderazgo que repercute de manera positiva en el trabajo y la vida de las personas de un equipo, el liderazgo positivo siembra buenas prácticas, formas de convivencia y en general, desarrolla excelentes ambientes de trabajo, al contrario el líder negativo es el que prefiere la gente sin carácter, que haga todo lo que él dice, sin oponerse, evitará y si puede sacará a quienes tengan capacidades reales o conocimiento; prefiere la servidumbre incondicional, a la eficiencia en los resultados, es por ello que ambos son capaces de llegar a un mismo fin, pero las consecuencias que acarrea esta última son muy diferentes a los beneficios que logra el liderazgo positivo.

El liderazgo positivo siembra buenas prácticas, formas de convivencia y en general, desarrolla excelentes ambientes de trabajo, la muestra seleccionada emitió el criterio calificando de positivo la mayor parte de las jefaturas evaluadas, como a continuación se observa:

Gráfico N° 2



Fuente: Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea, 2020.

Trabajar el liderazgo positivo es reflexionar, si las acciones fueron lo suficientemente, asertivas para mejorar la relación entre las personas, promover el aprendizaje y alcanzar la motivación colectiva.

Ahora bien, la influencia de las mejoras en el liderazgo, hoy el mundo cambia permanentemente y su velocidad apresurada, el rol de las organizaciones, entendidas como sistemas dinámicos, consiste en anticiparse al cambio. De no ser posible tal previsión, al menos deben adaptarse, continuamente, a las nuevas realidades.

Siendo así, sus líderes entonces, deberán ser funcionarios activos, responsables de manejar tales cambios, adaptarse, monitorear y ejecutar permanentemente estrategias, que

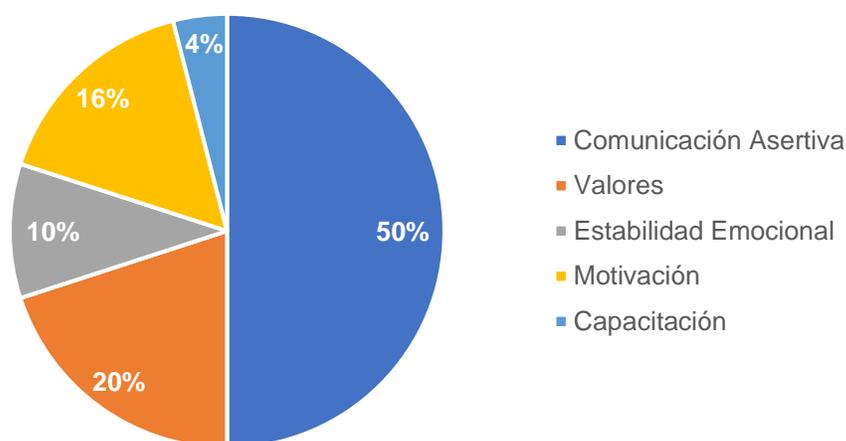
garanticen la competitividad de la organización de una manera sostenible. El líder será capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y competencias en los miembros y equipos de la institución, si el líder no logra que sus seguidores trabajen con entusiasmo y disposición para el logro de sus metas, básicamente no está siendo eficaz.

Por otra parte, el propósito de tener un buen clima organizacional según la apreciación que los empleados y directivos se establecen de la organización y que, inmediatamente, incurre en el desarrollo de la organización, de ahí se basa el logro de incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar sobre manera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito.

Existen algunas dimensiones que determinan el clima organizacional, sin embargo, el liderazgo se convierte en la más determinante, entre las recomendaciones emitidas por los colaboradores para mejorar el estilo de los liderazgos se muestran en el gráfico adjunto.

Gráfico N° 3

Variable: Influencia de las mejoras en el liderazgo



Fuente: Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea, 2020.

En el cual se plasma la gran importancia de que los líderes cuenten con una comunicación asertiva, y el manejo y práctica de valores, inclusive los institucionales, ya que dan valor agregado al capital humano, presentar estabilidad emocional ante las diferentes situaciones que se presenten día tras día es muy importante para la toma de decisiones.

Por último y no menos importante entre las recomendaciones se encuentra la motivación que es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación y la capacitación la cual es un proceso a través del que se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas, en este último punto el líder juega un papel muy ,ya que todas las personas son diferentes y deben de tomar en cuenta las personalidades para incentivar la motivación , a tal punto de llegar directamente, de la forma en la que, realmente se le transmita esa motivación.

En cuanto a las recomendaciones al perfil del líder, se detalla de una forma más puntal, y las más importantes en donde deben tener el mejor control del área, ya que ser un líder no es fácil. Tener a cargo a un grupo de personas requiere conocimiento, flexibilidad y comunicación constante.

Las tres recomendaciones que consideraron más trascendentales para brindar a los líderes en primer lugar se encuentra el trabajo en equipo; El trabajo en equipo es muy importante para que la empresa triunfe y llegue a la consecución de los objetivos de negocio. Ya que cada integrante de ese equipo desempeñará un rol concreto, en función de sus fortalezas, que en conjunto a los del resto, mejorará los resultados generales. Por lo tanto, un buen trabajo en equipo mejora la productividad.

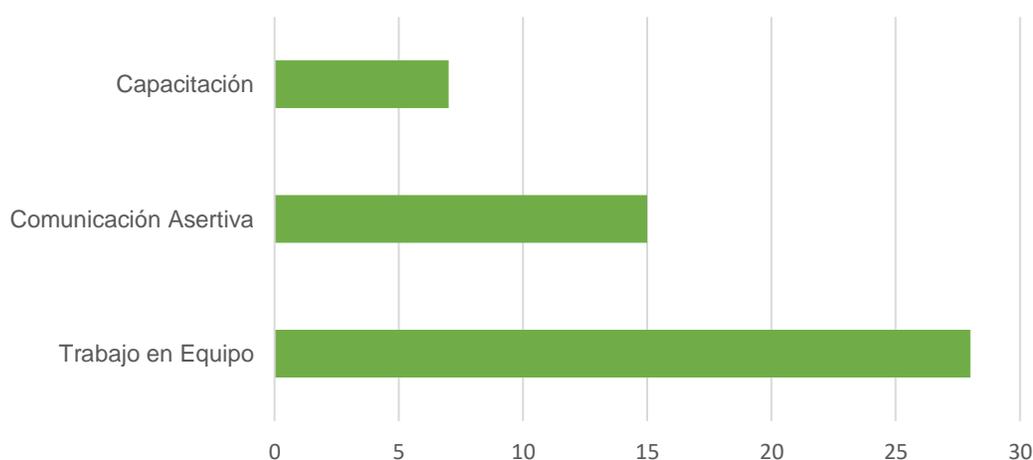
No solamente, es importante, cómo trabajan los diferentes miembros del grupo, entre sí, y cómo se complementan, sino también el ambiente que se genera en el equipo, el clima laboral positivo, el que fomentará la motivación y el sentimiento de pertenencia a la institución.

En segundo lugar, se encuentra la comunicación asertiva definida como: la capacidad de expresar sentimientos, ideas u opiniones de manera confiada, clara y partiendo del respeto de una forma en donde el estilo de comunicación en el que se expresan las ideas, sentimientos y necesidades de forma directa, segura, tranquila y honesta, al mismo tiempo que se es empático y respetuoso con las otras personas.

Por último, se encuentra la capacitación constante que consiste en una forma de mejorar el presente de una empresa y construir un futuro en respuesta a las necesidades de contar con un equipo de trabajo calificado y productivo, que mejora sus habilidades, actitudes y conocimientos.

Gráfico N° 4

Variable: Recomendaciones al perfil del líder



Fuente: Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea, 2020.

## Conclusiones

En cuanto a conocer los estilos de liderazgo que hay en la Municipalidad de Goicoechea, es indispensable tomar en cuenta que cada una de las personas tiene la capacidad de desarrollar el liderazgo, lo importante está en encontrar la motivación que lo guíe.

Ahora bien, se identifica un porcentaje alto en el estilo de liderazgo democrático, sin embargo, el estilo de liderazgo controlador se encuentra en segundo nivel, es importante que se observa que una gran parte de los colaboradores del Área Administrativa consideran no es el estilo idóneo para guiar una Unidad Administrativa.

Por su parte, las jefaturas dentro de las organizaciones pueden apoyarse en diferentes herramientas en donde pueden aprender cómo ser un buen líder.

En relación con identificar el alcance de los liderazgos en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea, se tiene que la mayoría de las personas consideran que es un clima organizacional positivo, sin embargo, se debe implementar mecanismos para conocer y mejorar en aquellas unidades administrativas aquellas que cuentan con un clima negativo, ya que el número de personas es relevante.

Otro aspecto es analizar la influencia que tienen las mejoras en el liderazgo para la Municipalidad de Goicoechea, es primordial tener claro que el capital humano de las organizaciones son el motor de esta, por ello, el tomar en consideración, los pensamientos críticos y constructivos de los colaboradores, generará un impacto dentro de ella, ya que son quienes se enfrentan ante la adversidad presentada día a día y son la cara de la compañía.

Para concluir, al establecer recomendaciones al perfil del líder de la Municipalidad de Goicoechea para la mejora del clima organizacional, se debe de entender que, aunque algunas cabezas de equipo ya cuentan con un estilo propio, adicional a ello, se debe tener

en cuenta que se está tratando con personas y que todos los seres humanos son distintos, tienen formas de trabajar distintas y esperan formas de realimentación distintas.

### **Recomendaciones**

Al recopilar toda la información, se procede a realizar una serie de recomendaciones estratégicas para las jefaturas, especialistas en comportamiento organizacional o disciplinas a fines, con la intención de mejorar el estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional, basado en la investigación realizada en el Área Administrativa de la Municipalidad de Goicoechea, en busca de un mejoramiento de las relaciones en lo interno de las organizaciones.

En definitiva, los estilos de liderazgo influyen, directamente, en el clima organizacional de las instituciones, es por esto, que se deben de tomar en cuenta ciertos puntos para incentivar un clima organizacional positivo, ya que, juega un papel importante en el crecimiento de la organización y el desarrollo individual de los colaboradores. Cuando esto sucede se garantiza el bienestar del personal, y el mejoramiento de su productividad.

Se debe fomentar la comunicación asertiva, pues es el proceso de interacción más importante del ser humano, estar abiertos a intercambiar ideas, sentimientos, pensamientos, conocimientos y emociones que permiten la evolución constante de las personas dentro de las organizaciones, permite a las jefaturas un acercamiento seguro y efectivo con el capital humano, para de esta forma potencializar las fortalezas de cada funcionario, así como corregir y guiar en los procesos a los colaboradores.

Por otra parte, la motivación y el trabajo en equipo son puntos clave para las organizaciones, un colaborador motivado genera un mayor rendimiento, por ende, en las relaciones en lo interno se refleja, plasmar roles equitativos en el desarrollo de las tareas

departamentales, promueve el trabajo en equipo de esta forma el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales.

Asimismo, la vivencia de los valores favorece el combatir la adversidad dentro de las organizaciones, ya sea política o económica, además favorece la mejora del clima organizacional, estos son pilares en las instituciones y, por tanto, no solo deben ser definidos, sino que deben estar vivos y en continuo desarrollo, al aplicar el respeto, responsabilidad, honestidad, integridad, confianza, entre otros contribuirá al rendimiento y éxito de las instituciones.

Aunado a lo anterior, se recomienda a las organizaciones profundizar en los temas relacionados con los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales en lo interno de las organizaciones.

Finalmente, se recomienda a aquellos que deseen investigar temas afines que se nutran con teorías de diversos autores expertos, así como experiencias en el campo de otras instituciones, para poder acercarse al objeto de estudio con mayor propiedad.

## Referencias Bibliográficas

Alejandro Cuadra Peralta (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las Organizaciones. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/242287095\\_Liderazgo\\_Clima\\_y\\_Satisfaccion\\_Laboral\\_en\\_las\\_Organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/242287095_Liderazgo_Clima_y_Satisfaccion_Laboral_en_las_Organizaciones)

Amador Noé León Blas (2013). El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa N°5170, Perú Italia de Puente Piedra. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/299326361.pdf>

Angela Rodríguez Nova (2014). Liderazgo y Clima laboral. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13312/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf;jsessionid=7CBDC1E9BFE4469156A8E077CA6B3821?sequence=1>

Bertrand Regader (2016) Los 5 tipos de liderazgo empresarial. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>

Bill Jonathan Serrano Orellana (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/275836785\\_Influencia\\_del\\_liderazgo\\_sobre\\_el\\_clima\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/275836785_Influencia_del_liderazgo_sobre_el_clima_organizacional)

Francisca Monroy García (2015) Comercialización de ofertas de pastelería. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=q8BWDwAAQBAJ&lpg=PA201&dq=fuente%20prim>

aria%20y%20secundaria&hl=es&pg=PA201#v=onepage&q=fuente%20primaria%20y%20secundaria&f=false

Humberto Ñaupas, Marcelino Valdivia, Jesus Palacios y Hugo Romero (2018) Metodología de la Investigación. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=KzSjDwAAQBAJ&lpg=PA140&dq=enfoque%20cuantitativo&hl=es&pg=PA140#v=onepage&q=enfoque%20cuantitativo&f=false>

James Russell (2019). Liderazgo: Lograr El Crecimiento Y El Desarrollo Empresarial A Través De Una comunicación poderosa. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=14WbDwAAQBAJ&lpg=PT9&dq=Liderazgo%20laissez-faire&pg=PT9#v=onepage&q=Liderazgo%20laissez-faire&f=false>

Jessie Carolina Villacrés Almeida (2016). Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral en el área de cajas de las agencias de quito en una entidad financiera. Recuperado de: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17611/1/68565\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17611/1/68565_1.pdf)

Jenny Espinoza Poves (2016). Clima organizacional y liderazgo: Predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte. Recuperado de: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/727>

José Carlos Cosme Vidal (2018) Liderazgo. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=EG12DwAAQBAJ&lpg=PA1&dq=liderazgo&pg=PA7#v=onepage&q=liderazgo&f=false>

Jorge Alejandro Silva Rodríguez de San Miguel (2018). La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano. Recuperado de:

<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/10/Gesti%C3%B3n-y-desarrollo-organizacional-1.pdf>

Jorge Vladimir, Andrés Paredes, Rocio Núñez, Verónica Paredes, Isaac Paredes (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3761/376160247012/376160247012.pdf>

Magdalena Acosta Chávez, Alma Patricia Aduna Mondragón, Mario Jesús Aguilar Camacho (2018). El capital humano y su impacto en la calidad organizacional. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=uB\\_LDwAAQBAJ&lpg=PA106&dq=clima%20organizacional&pg=PA105#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=uB_LDwAAQBAJ&lpg=PA106&dq=clima%20organizacional&pg=PA105#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false)

Miguel Ángel Villasís Keever, y María Guadalupe Miranda Novales (2016) El protocolo de investigación IV: las variables de estudio. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755025003.pdf>.

Municipalidad de Goicoechea. Recuperado de: <https://www.munigoicoechea.com/index.php>

Nelly Germania Salguero Barba (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. Recuperado de: <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/230>

Paula Stolarz (2020) El Liderazgo Y Su Impacto En El Clima Organizacional. Recuperado de <https://blog.pdainternacional.net/blog/2020/02/26/el-liderazgo-y-su-impacto-en-el-clima-organizacional/>

Roberto González Jaimes (2017). Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior. Recuperado de:  
<https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/622499/Tesis%20Completa%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rosa Aracelly, Salvador Escobar (2016). Liderazgo y clima laboral de los colaboradores de una empresa dedicada a la cobranza en Lima. Recuperado de:  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8582>

Rosendo Ríos Verónica (2018) Investigación de Mercados. Recuperado de  
<https://books.google.co.cr/books?id=LI9RDwAAQBAJ&lpg=PA46&dq=investigaci%C3%B3n%20descriptiva&hl=es&pg=PA46#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descriptiva&f=false>

Virgilia Gómez Rubio y Emilio López Cano (2017) Teoría y Problemas Resueltos de Matemática aplicada y estadística para farmacia. Recuperado de  
<https://books.google.co.cr/books?id=dAMoDwAAQBAJ&lpg=PA196&dq=poblacion%20estadistica&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q=poblacion%20estadistica&f=false>

## **Anexos**

### **Anexo No.1**

#### **Cuestionario sobre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea**

El liderazgo como tal es muy importante, ya que es vital para la sobrevivencia de las organizaciones, determinar los estilos de liderazgo dentro de estas permite enriquecer la visión que posee. Para ello, se plantea el siguiente cuestionario, por parte de la estudiante: Priscila Morales González, de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, dirigida a servidores municipales del Área Administrativa de la Municipalidad de Goicoechea.

Toda información brindada es estrictamente confidencial y será únicamente para fines académicos universitarios.

**Objetivo General:** Analizar los estilos de liderazgo y su influencia en el clima organizacional del área administrativa de la Municipalidad de Goicoechea para el establecimiento de acciones de mejora.

**Instrucciones:** En cada pregunta seleccione la respuesta que usted considera que refleja mejor la situación actual en su lugar de trabajo.

**Objetivo Específico:** Conocer los estilos de liderazgo que hay en la Municipalidad de Goicoechea.

1. ¿Sabe usted lo que es un líder?

Sí ( )

No ( )

2. ¿Conoce usted la diferencia entre Líder y Jefe? Refiérase.

Sí ( )

No ( )

---

3. ¿Cómo considera usted que es el tipo de liderazgo de su Jefatura?

Poca Orientación ( )

Controlador ( )

Democrático ( )

Transaccional ( )

Transformacional ( )

4. ¿El tipo de líder con el que usted labora, es un líder positivo o negativo? Amplíe porque considera a su Jefatura como el líder que eligió.

Positivo ( )

Negativo ( )

---

**Objetivo Específico:** Identificar el alcance de los liderazgos en el clima organizacional de la Municipalidad de Goicoechea.

5. ¿Conoce lo que es el Clima Organizacional?

Sí ( )

No ( )

6. ¿Cómo considera usted que es el Clima Organizacional de su Unidad?

---

7. ¿Cómo cree que influye el estilo de liderazgo de su Jefatura en el Clima Organizacional de la Unidad?

---

8. ¿Considera usted que la Unidad donde labora es un Clima Organizacional positivo o negativo?

Positivo ( )

Negativo ( )

**Objetivo Específico:** Analizar la influencia que tienen las mejoras en el liderazgo para la Municipalidad de Goicoechea.

9. ¿Cuáles mejoras podría aportar usted al Clima Organizacional de la Unidad?

---

10. ¿Cuáles mejoras recomendaría usted a su Jefatura en cuanto al estilo de liderazgo con el que lleva la Unidad?

---

11. Las mejoras que usted considera para el estilo de liderazgo aportarían crecimiento en los procesos de la Unidad. ¿Porqué?

Sí ( )

No ( )

12. La Municipalidad mejoraría sus procesos y servicios según las mejoras que usted propone. ¿Porqué?

Sí ( )

No ( )

---

**Objetivo Específico:** Establecer recomendaciones al perfil del líder de la Municipalidad de Goicoechea para un mejor clima organizacional.

13. Mencione tres recomendaciones que podría aportar usted al líder para crear un Clima Organizacional sólido.

---

---

---

14. De las tres recomendaciones antes mencionadas ¿Cuál cree usted que ayude a la mejora del Clima Organizacional y fortalecimiento de los procesos?

---

**¡Muchas Gracias!**