

Año 28 No. 103
JULIO-SEPTIEMBRE, 2023



Año 28 No. 103

JULIO-SEPTIEMBRE, 2023

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas

Chiquillo Rodelo, Juannys*
Amaya López, Nicolas**
Curiel Gómez, Rebeca Yaneth***

Resumen

El liderazgo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) ha sido un tema de interés creciente en la investigación empresarial, este está relacionado con mejores resultados financieros, mayor satisfacción de los empleados y menor rotación del personal. Las pymes representan una gran cantidad de empresas en todo el mundo y a menudo son consideradas como el motor de la economía en muchos países. El presente estudio se trazó como objetivo analizar cómo el liderazgo en las pymes influye en el clima laboral y en el rendimiento de los empleados. La metodología fue cuantitativa, mientras que el enfoque paradigmático utilizado fue positivista, así mismo, el método empleado fue analítico-relacional y transversal de campo, con uso de un cuestionario con escala Likert. Los resultados obtenidos dan cuenta de un liderazgo poco efectivo. El 52,4% de los empleados están en desacuerdo o muy en desacuerdo con el liderazgo, mientras que el 63,0% de los consultados sostienen que el clima laboral es desfavorable o muy desfavorable. La falta de liderazgo efectivo ha llevado a un clima organizacional negativo. Se sugiere a las empresas establecer estrategias que permitirán fortalecer el liderazgo y mejorar el clima laboral de sus organizaciones.

Palabras clave: liderazgo; clima laboral; pymes.

Recibido: 23.01.23

Aceptado: 06.04.23

* Psicóloga, Especialista en Recursos Humanos, Magister en Desarrollo Familiar, Doctora en Ciencias Políticas. Docente de Planta de la Universidad de la Guajira. Guajira-Colombia. Email: jchiquillo@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8673-4838>

** Psicólogo, Magister, Gerencia en proyectos de investigación y Desarrollo. Doctor en Ciencias, mención Gerencia. Investigador de La Universidad de La Guajira. Guajira-Colombia. Email: namaya@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9760-1579>

*** Psicóloga, Magister en Desarrollo Familiar, Uninorte, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, UNAD, Especialista en Desarrollo Familiar, Uninorte. Docente de la Universidad de la Guajira / Docente catedrático Universidad Antonio Nariño, Sede Riohacha. Riohacha- Colombia. Email: rcuriel@uniguajira.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8586-6943>

Leadership and work environment in small and medium-size companies

Abstract

Leadership in small and medium-sized enterprises (SMEs) has been a topic of growing interest in business research, as it is related to better financial results, higher employee satisfaction, and lower staff turnover. SMEs represent a large number of companies around the world and are often considered the engine of the economy in many countries. The objective of this study was to analyze how leadership in SMEs influences the work environment and employee performance. The methodology was quantitative, while the paradigmatic approach used was positivist, likewise, the method used was analytical-relational and cross-sectional of the field, using a questionnaire with a Likert scale. The results obtained show an ineffective leadership. 52.4% of the employees disagree or strongly disagree with the leadership, while 63.0% of those consulted maintain that the work environment is unfavorable or very unfavorable. The lack of effective leadership has led to a negative organizational climate. It is suggested that companies establish strategies that will strengthen leadership and improve the work environment of their organizations.

Keywords: leadership; work environment; SMEs.

1. Introducción

El liderazgo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) ha sido un tema de interés creciente en la investigación empresarial (Ganga et al, 2013; Fernández y Quintero, 2017). Las pymes representan una parte significativa de la economía en muchos países (Orueta, 2017) y su éxito depende de la habilidad de los líderes para inspirar y motivar a sus empleados (Gómez, 2008).

A diferencia de las grandes empresas, las pymes pueden tener estructuras de poder menos formales y jerarquías menos definidas. Pese a su importancia, las pymes en América Latina se caracterizan por una baja productividad y competitividad, así como,

por una alta informalidad estructural, laboral y fiscal (Orueta, 2017). Esto hace que el liderazgo en las pymes tenga un papel aún más importante, ya que los líderes deben ser capaces de fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo sin depender tanto de la estructura formal de la empresa.

Investigaciones han demostrado que el liderazgo efectivo en las pymes está relacionado con mejores resultados financieros, mayor satisfacción de los empleados y menor rotación del personal (Bernal et al, 2018; Jaramillo, 2005). Sin embargo, también se ha encontrado que el liderazgo deficiente en las pymes puede tener consecuencias negativas para la empresa, incluyendo el bajo rendimiento, la alta rotación del personal y la falta de compromiso de

los empleados (González et al, 2018). Por lo tanto, existe un interés creciente en entender cómo el liderazgo afecta el clima laboral en las pymes y cómo se pueden mejorar las habilidades de liderazgo para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, y cómo este impacta significativamente en el desarrollo organizacional (Ganga et al, 2013).

Por su lado, el clima organizacional en las pymes se refiere al ambiente psicológico que prevalece en una organización y cómo este ambiente influye en la conducta de los empleados (Avolio et al, 2004b). Es un factor importante para el bienestar de los empleados, la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral. El clima organizacional en las pymes está relacionado con el rendimiento, la satisfacción laboral, la retención del talento y la innovación (Bravo et al, 2023).

Además, el clima organizacional en las pymes es particularmente importante debido a la naturaleza más cercana y personalizada de las relaciones laborales. De este modo, existe un gran interés en comprender cómo el clima organizacional afecta el desempeño de las pymes y cómo se puede mejorar el clima organizacional para crear un ambiente de trabajo más productivo y positivo.

Las pymes representan una gran cantidad de empresas en todo el mundo y a menudo son consideradas como el motor de la economía en muchos países (Romero, 2006; COPYME, 2022). Estas empresas suelen ser más ágiles y flexibles que las grandes corporaciones y pueden adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Muñoz, 1999; Bravo et al, 2023).

Además, a menudo son la fuente de empleo más importante en las comunidades locales (OIT, 2019). Sin embargo, enfrentan muchos desafíos,

como la falta de recursos financieros y tecnológicos, la competencia de grandes empresas y la necesidad de mantenerse al día con las regulaciones y normativas gubernamentales en constante cambio (Medina y Naranjo, 2014). Por lo tanto, es importante que las pymes aborden estos desafíos y mantengan un ambiente laboral saludable y productivo para sus empleados.

El liderazgo y el clima laboral son dos aspectos cruciales que pueden tener un impacto significativo en el éxito de una pyme. De este modo, investigar sobre el impacto del liderazgo en el clima laboral de las pymes resulta fundamental en la actualidad. En primer lugar, su éxito a menudo depende en gran medida del compromiso y la productividad de sus empleados (Canal et al, 2023). El liderazgo es un factor clave para lograr este compromiso y mejorar la productividad (Whitehead, 2009).

En segundo lugar, la investigación sobre el impacto del liderazgo en el clima laboral de las pymes permite ayudar a identificar las características de los líderes efectivos en este contexto y las prácticas de liderazgo que son más beneficiosas para los empleados y la organización.

En tercer lugar, el clima laboral afecta el bienestar de los empleados, su motivación, satisfacción y compromiso, y esto a su vez influye en su productividad y desempeño (Mendoza, 2005). Por lo tanto, comprender cómo el liderazgo afecta el clima laboral en las pymes puede ayudar a mejorar las condiciones laborales de los empleados y a crear un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

En Colombia, las pymes son un motor importante de la economía, ya que representan el 99% del tejido empresarial y generan alrededor del

80% del empleo en el país (Ministerio del trabajo, 2019). A pesar de su importancia, muchas de estas empresas enfrentan grandes desafíos, como la falta de acceso a financiamiento, la integración de nuevas tecnologías, la informalidad y la competencia desleal. En este contexto, comprender cómo el liderazgo afecta el clima laboral en las pymes puede ser crucial para mejorar su desempeño y sostenibilidad.

De esta manera, el presente estudio se trazó como objetivo analizar cómo el liderazgo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) influye en el clima laboral y en el rendimiento de los empleados. La metodología fue cuantitativa, mientras que el enfoque paradigmático utilizado fue positivista, así mismo, el método empleado fue analítico-relacional y transversal de campo, con uso de un cuestionario con escala Likert.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, las PYMES necesitan líderes que puedan adaptarse a las nuevas circunstancias y fomentar un clima laboral positivo y motivador. Los estudios sobre liderazgo y clima laboral pueden proporcionar a los líderes empresariales las herramientas necesarias para mejorar la eficacia de su liderazgo, establecer una cultura de trabajo colaborativa y mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

2. Aspectos teóricos: liderazgo y clima laboral

El liderazgo es definido como la capacidad de una persona o grupo para influir en el comportamiento y las acciones de otros individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo común (Fernández y Quintero, 2017). Implica la habilidad de dirigir, motivar y coordinar

los esfuerzos de los miembros de un equipo, organización o comunidad, con el fin de lograr los objetivos establecidos de manera efectiva y eficiente. El liderazgo también se relaciona con la capacidad de inspirar y guiar a otros, y con la toma de decisiones y la resolución de conflictos (Robbins, 2004).

El liderazgo representa un fenómeno histórico, clave en el desarrollo de las sociedades humanas y en el éxito de las organizaciones sociales (Ramírez, 2013). Este es uno de los temas de mayor estudio y discusión en las múltiples esferas de las ciencias gerenciales, organizacionales, sociales, económicas y políticas (Alvear et al, 2019).

De cara al éxito y supervivencia de las empresas, el liderazgo es un factor clave para estas organizaciones. El líder cumple múltiples roles y es el encargado de tomar decisiones importantes que afectan a la empresa y a sus empleados, deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades de sus clientes, lo que requiere de una gran flexibilidad y capacidad de innovación (Trujillo et al, 2011; Ramírez et al, 2018).

El liderazgo también juega un papel importante en la creación de un ambiente laboral positivo y productivo. Los líderes deben ser capaces de motivar y guiar a sus empleados hacia los objetivos de la empresa, fomentando el trabajo en equipo y la colaboración (Avolio et al, 2004a). Un buen líder puede contribuir a la retención de talentos y a la mejora de la productividad y eficiencia de la empresa en su conjunto.

Por otro lado, el clima o ambiente laboral se refiere al conjunto de condiciones emocionales y psicológicas que se experimentan en un ambiente de trabajo. Esto incluye factores como

el grado de satisfacción laboral, el nivel de motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación, la organización del trabajo, entre otros aspectos (Canal et al, 2023). El clima laboral tiene una gran influencia en el desempeño de los trabajadores y en el logro de los objetivos organizacionales, este puede aumentar la productividad y la retención de empleados. Mientras que, por otro lado, Camacho-Ramírez y Mayorga-Valderrama (2017) sostienen que un mal clima laboral puede generar insatisfacción, conflictos y rotación de personal.

El clima laboral juega un papel crucial en el desempeño y la productividad de los empleados. Debido a que las pymes suelen ser empresas más pequeñas con una estructura jerárquica menos formal, el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales pueden tener un impacto significativo en el bienestar y la motivación de los empleados (Shamir et al, 1998). Además, el clima laboral en las pymes puede estar influenciado por factores como la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación (Rodríguez, 2015). Por esta razón, cada vez cobra más importancia estudiar el clima laboral en las pymes y cómo se puede mejorar para aumentar la productividad y el bienestar de los empleados.

El clima laboral y el liderazgo están estrechamente relacionados en una organización.

El liderazgo puede tener un impacto significativo en el clima laboral y, a su vez, el clima laboral puede afectar la capacidad del líder para desempeñar su papel (Aragón-Correa, García y Cordón, 2007). Por ejemplo, un líder que crea un ambiente de trabajo positivo y motivador puede mejorar la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. Por

otro lado, un líder que no es efectivo en su rol o que no brinda un ambiente de trabajo adecuado puede tener un impacto negativo en el clima laboral y la satisfacción de los empleados. Por tanto, un liderazgo efectivo es clave para crear un clima laboral positivo y productivo en una organización (Piccolo y Colquitt, 2006).

Existen varias características claves del liderazgo efectivo, las cuales contribuyen a un buen desempeño en sus funciones y a la búsqueda de buenos resultados. Un buen líder debe tener una visión clara y definida del objetivo final y debe ser capaz de comunicar esa visión a su equipo (Fernández y Quintero, 2017). Del mismo modo, la capacidad de comunicarse de manera efectiva y clara es esencial para un líder. Debe ser capaz de transmitir información de manera clara y comprensible para todo el equipo (Macías y Vanga, 2021). Así mismo, los líderes deben tomar decisiones informadas y estratégicas que tengan en cuenta los objetivos del equipo y los intereses de la organización (Ganga-Contreras et al, 2017; Alvear et al, 2019; Boy et al, 2022).

En este mismo sentido, los líderes deben ser capaces de gestionar y liderar cambios dentro de la organización. Esto incluye la capacidad de identificar oportunidades de mejora y la capacidad de implementar cambios de manera efectiva (Alvear et al, 2019; Ramírez et al, 2018). También deben ser capaces de motivar y dirigir a su equipo hacia el logro de objetivos y metas comunes. Esto implica la capacidad de reconocer y recompensar el buen desempeño y de proporcionar retroalimentación constructiva (Parra et al, 2021). El liderazgo debe estar comprometido con el desarrollo del equipo y debe ofrecer oportunidades de crecimiento y

aprendizaje para sus miembros (Luthans y Avolio, 2003). Por último, todo líder debe ser un modelo a seguir en términos de integridad y ética. Debe mantener altos estándares éticos y promover un ambiente de trabajo basado en la honestidad, el respeto y la confianza (Robbins, 2004; Avolio et al, 2009; Dinh et al, 2014).

Por su parte, algunos aspectos clave del clima laboral incluyen una buena comunicación entre empleados y empleadores, lo cual puede fomentar un ambiente de confianza y apoyo mutuo (Ganga-Contreras et al, 2017). Los empleados necesitan sentir que su trabajo es valorado y reconocido para sentirse motivados y comprometidos con la empresa (Pariona et al, 2021). Del mismo modo, un ambiente de trabajo cómodo, seguro y bien equipado puede influir en el bienestar y la productividad de los empleados (Chang y Chang, 2007).

Por otro lado, los empleados necesitan sentir que tienen oportunidades de crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa (Dávila et al, 2021; Parra et al, 2021). De igual importancia, las relaciones positivas entre colegas y superiores pueden fomentar un ambiente de colaboración y trabajo en equipo (Liao y Chuang, 2007; Pastor et al, 2007). Por último, la cultura y los valores de la empresa pueden influir en la satisfacción y motivación de los empleados (Parra et al, 2021; Peña-Acuña, 2021).

Para comprender de mejor forma el impacto del liderazgo en el clima laboral resulta fundamental recorrer los aportes de los distintos modelos teóricos que describen esta relación. A continuación, en el Cuadro 1 se presentan los modelos que definen el impacto del liderazgo en el clima laboral.

Cuadro 1

Modelos teóricos que abordan el impacto del liderazgo en el clima laboral

Modelo	Definición
Modelo de liderazgo transformacional	Este modelo se enfoca en la capacidad del líder para inspirar y motivar a los empleados a través de su visión y valores. El líder transformacional fomenta un ambiente de trabajo positivo al alentar a los empleados a desafiar a sí mismos y a alcanzar sus objetivos (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass y Avolio, 2006; Bass y Bass, 2008; Lussier y Achua, 2010).
Modelo de liderazgo transaccional	En este modelo, el líder establece un intercambio de recursos y recompensas con los empleados a cambio de su rendimiento laboral. El líder transaccional puede mejorar el clima laboral al recompensar a los empleados por su buen desempeño y por cumplir con las expectativas (Burns, 1978; Bass y Bass, 2008).
Modelo de liderazgo carismático	Este modelo se enfoca en la capacidad del líder para inspirar a los empleados a través de su carisma y personalidad. Los líderes carismáticos pueden mejorar el clima laboral al crear un ambiente de trabajo emocionalmente positivo (Weber, 1993; Thieme, 2005).
Modelo de liderazgo auténtico	En este modelo, el líder se enfoca en su propia autenticidad y honestidad en su liderazgo. Los líderes auténticos pueden mejorar el clima laboral al fomentar la confianza y el respeto en sus relaciones con los empleados (Moriano et al, 2011; Ganga-Contreras et al, 2017).
Modelo de liderazgo situacional	Para este modelo, el líder se adapta a las necesidades y circunstancias específicas de cada situación. Los líderes situacionales pueden mejorar el clima laboral al ser flexibles y capaces de responder a las necesidades cambiantes de los empleados y de la organización (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1991).

Fuente: Elaboración propia, (2022).

Cada modelo tiene sus propias fortalezas y limitaciones, y es importante comprender que cada modelo será adecuado o no según las necesidades y características específicas de cada organización. Es importante comprender que estos modelos no son mutuamente excluyentes, un líder podría utilizar distintos estilos de liderazgo en situaciones diferentes (Bass y Avolio, 1997; Zacher & Rosing, 2015).

Estos modelos sobre el liderazgo cobran importancia en la medida que proporcionan un marco teórico para entender cómo funciona el liderazgo y cómo puede afectar a diferentes aspectos de la organización, incluyendo el clima laboral. Estos modelos también pueden ayudar a los líderes a comprender mejor

su propio estilo de liderazgo y cómo pueden adaptarlo para mejorar el clima laboral y el rendimiento organizacional.

3. Recorrido metodológico

La investigación adoptó un enfoque analítico-relacional de tipo transversal y de campo. La población de estudio estuvo conformada por cinco (5) pymes del sector comercial del Municipio de Riohacha, Departamento de la Guajira, en Colombia, que prefirieron permanecer en anonimato. La muestra aleatoria estuvo compuesta por sesenta y ocho (68) empleados. Las variables del estudio fueron organizadas en un cuadro para facilitar la visualización de sus dimensiones e indicadores (Tabla 1).

Tabla 1
VARIABLES SOBRE EL LIDERAZGO EFECTIVO Y CLIMA LABORAL

Variable	Dimensión	Indicadores
Liderazgo efectivo	Visión y dirección	Definición clara de objetivos
		Establecimiento de estrategias y planes de acción
	Comunicación efectiva	Comunicación clara y directa
		Escucha y atiende opiniones y sugerencias
		Utilización de diversos canales de comunicación
		Retroalimentación constructiva y orientación
		Información actualizada y precisa
	Toma de decisiones	Decisiones oportunas y eficaces
		Toma de decisiones basada en información objetiva y análisis crítico
		Evaluación de las posibles consecuencias
Flexibilidad y adaptabilidad para ajustar las decisiones		
Gestión del cambio	Consulta y participación de los miembros del equipo	
	Capacidad para identificar oportunidades de cambio	
	Habilidad para motivar al personal	
	Comunicación efectiva de los objetivos del cambio	
		Planificar el proceso de cambio

Cont... Tabla 1

Variable	Dimensión	Indicadores
Clima laboral	Integridad y ética	Cumplimiento de las leyes, normas y políticas
		Comportamiento ético en la toma de decisiones y en la relación con los demás miembros del equipo
		Honestidad y transparencia en la comunicación
	Comunicación	Respeto por los derechos y la dignidad de los empleados
		Existen canales de comunicación formales e informales
		La información se comunica de forma clara y efectiva
		Se fomenta la comunicación abierta, bidireccional y la retroalimentación constructiva
		Los empleados se sienten escuchados y valorados por su opinión
		La comunicación se adapta a las necesidades y preferencias de los diferentes grupos de empleados
	Reconocimiento	Los empleados reciben reconocimiento por un trabajo bien hecho
		Los empleados sienten que su trabajo es valorado
		El reconocimiento se realiza de manera justa e imparcial
		La empresa tiene un sistema formal de reconocimiento
	Ambiente físico	Condiciones de limpieza y mantenimiento
		Nivel de confort térmico y acústico
		Disponibilidad de recursos y herramientas de trabajo
		Seguridad y protección contra riesgos y accidentes laborales
		Iluminación adecuada
Oportunidades de crecimiento	Disponibilidad de áreas de descanso	
	La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo profesional	
	Los empleados sienten que tienen oportunidades de crecimiento y promoción	
Relaciones interpersonales	Los empleados perciben que su trabajo tiene un impacto positivo en su crecimiento y desarrollo profesional	
	Respeto y apoyo mutuo entre compañeros	
	Comunicación efectiva y respetuosa	
	Colaboración y trabajo en equipo	
	Trato justo y equitativo	
Cultura organizacional	Sentimiento de confianza y seguridad	
	Percepción de los valores y principios de la organización	
	Identificación de los empleados con la misión y visión	
		Alineamiento entre los objetivos personales y los objetivos organizacionales

Fuente: Elaboración propia, (2022).

La encuesta consistió en un total de 52 ítems que se dividieron en 26 indicadores para medir el liderazgo, utilizando una escala Likert de 5 puntos que iba desde “1. Muy en desacuerdo” hasta “5. Muy de acuerdo”. Además, se incluyeron otros 26 ítems para medir el clima laboral, también utilizando una escala Likert de 5 puntos que iba desde “1. Muy desfavorable” hasta “5. Muy favorable”. La encuesta se entregó en línea, previa autorización de las autoridades correspondientes, a un total de 120 empleados. Sin embargo, solo se recibieron 68 respuestas, por lo que esta cantidad se convirtió en la población de la investigación.

Se sometió el instrumento a una validación de contenido mediante la técnica de juicio de expertos, y se realizó una prueba piloto para evaluar su consistencia. Se utilizó el coeficiente

Alpha de Cronbach para calcular el resultado de la prueba piloto, obteniendo un valor de 0,87, lo que indica que el instrumento es altamente confiable.

4. Liderazgo en las pymes y su incidencia en el clima laboral y el rendimiento de los empleados

Los resultados generados por los datos obtenidos, dan cuenta de la prevalencia de un liderazgo poco efectivo que perciben los empleados de las pymes abordadas. El 52,4% de los empleados evidencia altos niveles de incomodidad, mostrándose en desacuerdo o muy en desacuerdo con el liderazgo de la pyme en la cual labora. Por su parte, el 63,0% de los consultados sostiene que el clima laboral es desfavorable o muy desfavorable.

Tabla 2
Frecuencia de respuestas en las dimensiones de liderazgo efectivo

Variable	Dimensión	Respuesta con mayor nivel %	%
Liderazgo efectivo	Visión y dirección	Medianamente de acuerdo	24,0%
	Comunicación efectiva	Muy en desacuerdo	37,9%
	Toma de decisiones	De acuerdo	22,6%
	Gestión del cambio	En desacuerdo	42,5%
	Motivación y desarrollo del equipo	Medianamente de acuerdo	31,0%
	Integridad y ética	Muy en desacuerdo	37,2%

Fuente: Elaboración propia, (2022).

El liderazgo es percibido con poca definición de objetivos y con una débil estrategia y planes de acción. De igual modo, la comunicación no es clara, ni se dan espacios para la

atención de opiniones y sugerencias, por tanto, no existe una retroalimentación adecuada sobre el trabajo realizado. Con respecto a la toma de decisiones, la consulta a los miembros del equipo

es escasa, sin embargo, los empleados consideran que generalmente se toman decisiones oportunas y eficaces, evaluando acertadamente las posibles consecuencias.

Los empleados perciben que la capacidad para identificar oportunidades de cambio es inadecuada, de igual modo, es escasa la capacidad para

motivar al personal. Sin embargo, se delegan algunas responsabilidades de forma apropiada y se reconoce y celebra el buen desempeño. Por último, los consultados indican estar muy en desacuerdo en el comportamiento en la toma de decisiones, no lo consideran ético ni apegado al respeto y pocas veces fiel con las normativas y reglamentos.

Tabla 3
Frecuencia de respuestas en las dimensiones clima organizacional

Variable	Dimensión	Respuesta con mayor nivel %	%
Clima laboral	Comunicación	Muy desfavorable	38,2%
	Reconocimiento	Medianamente favorable	29,8%
	Ambiente físico	Medianamente favorable	30,5%
	Oportunidades de crecimiento	Muy en desfavorable	45,1%
	Relaciones interpersonales	Desfavorable	38,8%
	Cultura organizacional	Desfavorable	34,6%

Fuente: Elaboración propia, (2022).

Con respecto al clima organizacional, los empleados consultados consideran que no existe una comunicación clara y efectiva, ni se sienten escuchados ni valorados por su opinión. Por otro lado, lo referido al reconocimiento y el ambiente físico se percibe ambas variables como medianamente favorables, con una mediana percepción de recompensa por el trabajo bien hecho, además, alto nivel en cuanto a las condiciones de limpieza y mantenimiento, aunque escasa disponibilidad de áreas de descanso.

Los consultados consideran que las oportunidades de crecimiento son

muy desfavorables, con nula presencia de programas de capacitación y desarrollo profesional, y perciben que el trabajo no tiene un impacto positivo en su crecimiento profesional. Del mismo modo, se perciben las relaciones interpersonales y la cultura organizacional de forma desfavorable, describiendo una escasa comunicación entre compañeros, poco respeto y colaboración; asimismo, los empleados no se identifican con la misión y visión de la organización, ni sienten que sus objetivos personales se alineen con los objetivos de la organización.

5. Liderazgo en las pymes influye en el clima laboral y en el rendimiento de los empleados: Proyección de los resultados

Los resultados obtenidos dan cuenta de la presencia de liderazgos débiles y climas laborales desfavorables en las pymes consultadas. Los empleados consultados están de acuerdo con la toma de decisiones en la empresa. La gerencia tiene un proceso medianamente estructurado para tomar decisiones, aunque no se consulta a los empleados antes de tomar decisiones importantes. Tal como indica Robbins (2004) esto ha llevado a una disminución de la confianza en el liderazgo de la empresa por parte de los empleados.

Del mismo modo, están medianamente de acuerdo con la visión y dirección de la empresa. Aunque la dirección ha establecido objetivos medianamente claros y una visión para la empresa, algunos empleados sienten que la empresa podría estar más enfocada en áreas específicas para lograr esos objetivos. Esto ha llevado a cierta confusión y falta de claridad en cuanto a las prioridades de la empresa, aspectos de interés para el funcionamiento eficiente de las pymes, de acuerdo con Fernández y Quintero (2017), Ganga-Contreras et al. (2017), Alvear et al. (2019) y Boy et al. (2022).

Los empleados de estas pymes están en desacuerdo con la gestión del cambio en su organización. Los líderes a menudo implementan cambios sin consultar a los empleados o proporcionar suficiente capacitación y apoyo para implementar los cambios con éxito, conduciendo a lo mencionado por Trujillo et al. (2011), Ramírez et al. (2018) y

Alvear et al. (2019) la formación de cierta resistencia y frustración entre los empleados ante los procesos de cambio. Asimismo, están muy en desacuerdo con la comunicación en la empresa.

La gerencia a menudo no comunica suficientemente los cambios y decisiones importantes, lo que ha llevado a cierta confusión y falta de claridad en cuanto a los roles y responsabilidades de los empleados. Además, la gerencia no siempre responde a las preguntas y preocupaciones de los empleados de manera efectiva. Lo anterior va de la mano a lo sostenido por autores como Rodríguez (2015), Macías y Vanga (2021), Parra et al. (2021), Canal et al. (2023).

Los trabajadores consultados manifestaron estar muy en desacuerdo con la integridad y ética en la empresa. Algunos empleados sienten que la gerencia no siempre sigue los valores y principios éticos que promueve la organización, y que algunos miembros del equipo a menudo reciben un trato injusto o desigual. Esto ha llevado a una disminución en la confianza y respeto hacia la gerencia por parte de algunos empleados, aspectos señalados por Robbins (2004), Avolio et al. (2009), y Dinh et al. (2014).

Se percibe que la comunicación en la empresa es muy desfavorable. La gerencia no comunica de manera efectiva los cambios y decisiones importantes, lo que ha llevado a una falta de claridad en cuanto a los roles y responsabilidades de los empleados. Además, la gerencia no siempre responde a las preguntas y preocupaciones de los empleados de manera efectiva, lo que ha llevado, como lo sugieren Canal et al. (2023) y Rodríguez (2015) a una disminución en la confianza y la moral de los empleados.

Los empleados de las pymes tienen

una opinión medianamente favorable del reconocimiento en la empresa. La gerencia a veces reconoce el trabajo duro y los logros de los empleados, pero no siempre lo hace de manera consistente.

Algunos empleados sienten que el reconocimiento está sesgado a favor de ciertos empleados o equipos, aspecto perjudicial para el funcionamiento de la organización, según los aportes de diversos autores (Parra et al, 2021; Burns, 1978; Bass y Bass, 2008; Pariona et al, 2021; Bass, 1985; Bass y Avolio, 2006; Lussier y Achua, 2010). Por otro lado, aunque los espacios de trabajo son limpios y cómodos, algunos empleados sienten que el espacio de trabajo es limitado y que la empresa no invierte lo suficiente en infraestructura y tecnología, lo cual, como indican Chang y Chang (2007), no ayuda a los empleados a hacer su trabajo de manera más eficiente.

La empresa no ofrece suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, lo que ha llevado a una disminución en la motivación y el compromiso de los empleados, consideraciones descritas por Luthans y Avolio (2003), Dávila et al, (2021), y Parra et al, (2021).

Además, algunos empleados sienten que la empresa no valora su experiencia y habilidades, y no les brinda las oportunidades de ascenso que merecen. Del mismo modo, los trabajadores consultados consideran que las relaciones interpersonales en la empresa son desfavorables. Algunos empleados sienten que hay cierta tensión y falta de colaboración entre los equipos, lo que conduce, como mencionan Liao y Chuang (2007) y Pastor et al, (2007), a una disminución en la eficiencia y la calidad del trabajo. Además, algunos

empleados sienten que la gerencia no siempre trata a los empleados con respeto y empatía.

Por último, los empleados de estas pymes consideran que la cultura organizacional en la empresa es desfavorable. Algunos empleados sienten que la empresa no tiene una visión clara y coherente, y que la gerencia no se adhiere a los valores y principios que promueve la empresa. Esto ha llevado a una disminución en la confianza y el respeto hacia la gerencia por parte de algunos empleados, elementos mencionados por autores como Parra et al. (2021) y Peña-Acuña (2021).

Según los resultados obtenidos y debatidos, se puede definir que el modelo de liderazgo presente con mayor fuerza en estas organizaciones es el transaccional, en el cual, según Burns (1978) y Bass y Bass (2008), el líder establece un intercambio de recursos y recompensas con los empleados a cambio de su rendimiento laboral. Esta es la principal característica del liderazgo abordado, el líder capaz de mejorar el clima laboral al recompensar a los empleados por su buen desempeño y por cumplir con las expectativas establecidas.

En general, el liderazgo de estas pymes es deficiente, se puede ver que la falta de liderazgo efectivo ha llevado a un clima organizacional negativo. La falta de claridad en cuanto a los roles y responsabilidades de los empleados, la ausencia de comunicación efectiva y la falta de integridad y ética de la gerencia han llevado a un bajo compromiso de los empleados, alta rotación del personal y bajo rendimiento. Esto ha creado un ambiente de trabajo tenso y desmotivador para los empleados, lo que ha afectado negativamente el clima

organizacional de la empresa.

Aunque la aplicación de recompensas aplicadas puede mejorar el clima laboral en cierta medida, el hecho de que las oportunidades de crecimiento sean muy desfavorables y que la cultura organizacional sea desfavorable alimentan el clima organizacional negativo en la empresa.

Los empleados pueden sentir que no tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, y que la empresa no valora su experiencia y habilidades. Esto puede llevar a un ambiente de trabajo desmotivador y poco colaborativo, lo que afecta negativamente el rendimiento de las organizaciones.

6. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere a las empresas en cuestión establecer estrategias que permitirán fortalecer el liderazgo y mejorar el clima laboral de sus organizaciones. Algunas de estas estrategias pueden ser fomentar una comunicación abierta, transparente y frecuente, en la cual los líderes escuchen activamente a los empleados y proporcionen información clara sobre los objetivos de la empresa y las expectativas de su desempeño. De igual modo, fomentar un ambiente colaborativo y respetuoso entre los empleados, la creatividad y la innovación.

Del mismo modo, las empresas deben desarrollar y fomentar el liderazgo transformacional, el cual se enfoca en motivar y empoderar a los empleados, fomentar el desarrollo personal y profesional y crear un ambiente de trabajo positivo. Del mismo modo, los líderes deben identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de sus empleados y proporcionar oportunidades

para que crezcan y se desarrollen. Por otro lado, los líderes deben establecer una cultura ética y de integridad en la empresa, y actuar como modelos a seguir para los empleados.

Los estudios realizados en pymes pueden tener limitaciones en cuanto al tamaño de la muestra, lo que puede afectar la validez de los resultados. Se recomienda utilizar técnicas de muestreo adecuadas y aumentar el tamaño de la muestra para mejorar la precisión de los resultados. Por otro lado, las pymes pueden variar ampliamente en términos de sus características culturales, por lo que se recomienda considerar factores como los valores culturales y la estructura de poder.

De igual modo, se deben considerar las limitaciones metodológicas, como el sesgo de respuesta y el sesgo de selección. Los futuros estudios sobre liderazgo y clima laboral en pymes deben considerar las limitaciones metodológicas y culturales, centrarse en la perspectiva de los empleados y utilizar métodos de investigación adecuados para mejorar la calidad de los resultados. Además, se recomienda realizar análisis longitudinales para comprender mejor cómo el clima laboral y el liderazgo pueden cambiar con el tiempo en las pymes.

Los modelos del liderazgo pueden ser útiles para la investigación y el desarrollo de políticas y programas a lo interno de las organizaciones que ayuden a mejorar el liderazgo y el clima laboral en diferentes contextos empresariales, permitiendo mejorar el rendimiento de la organización y el bienestar de los empleados.

Referencias bibliográficas

Alvear, L., Luna, O., Navarro, S., y Salas, B. (2019) Estilos de liderazgo

- de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(86), 575-591.
- Aragón-Correa, J., García, V., y Córdón, E. (2007) Interdepartmental collaboration and new product development success: a study on collaboration between marketing and R&D in Spanish high technology firms. *International Journal of Technology Management*, 35(1,2,3,4), 59-79.
- Avolio, B., Walumbwa, F., y Weber, T. (2009) Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, (60), 421-449.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., y May, D. (2004a) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, (15), 801-823.
- Avolio, B., Luthans, F., y Walumbwa, F. (2004b). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B., y Avolio, B. (1991). *The full-range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Center for Leadership Studies. Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B., y Avolio, B. (1997). *The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor of Leadership Questionnaire*. Redwood City: CA: Mindgarden Inc.
- Bass, B., y Avolio, B. (2006). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B., y Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th edition, Free Press.
- Bernal, I., Lucio, D., y Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84).
- Boy, A., Espinoza, A., Olmos, D., y Carlos, J. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1462-1473. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>
- Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodríguez, M. J., Ruiz Choque, M., & Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
- Camacho-Ramírez, A., y Mayorga-Valderrama, D. (2017). Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales: perspectiva jurídica. *Equidad & Desarrollo*, (29, suplemento), 143-160. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4172>
- Canal Carrillo, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval Barraza, L. A., & Valdez Palazuelos, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Chang, C., y Chang, H. (2007) Effects of internal marketing on nurse job

- satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274. <https://bit.ly/3iip1Wo>
- COPYME (2022). La pequeña y mediana empresa, motores de la Economía. Nota de prensa. <https://copyme.es/la-pequena-y-mediana-empresa-motores-de-la-economia/#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20de%20las%20Naciones,y%20el%2070%25%20de%20empleo.>
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., y Guanilo, C. (2021) Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., y Hu, J. (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, (25), 36-62.
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22(77), 56-74. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22498>
- Ganga, F., Navarrete, E., y Valderrama, C. (2013) Acercamiento teórico al tema del liderazgo en las organizaciones. *Opción*, 29(72), 39-59.
- Ganga-Contreras, F. A., Navarrete-Andrade, E., & Suárez Amaya, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 22(77), 36-55. <https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22497>
- Gómez, R. (2008) El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensam. gest.* (24).
- González, J., Paredes, M., López, R., y Paredes, I. (2018) La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 241-252.
- Jaramillo, O. (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expoyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137.
- Liao, H., y Chuang, A. (2007) Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006–1019. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>
- Lussier, R., y Achua, C. (2010) *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ta ed). CENGAGE Learning.
- Luthans, F., y Avolio, B. (2003) Authentic leadership development. En Kim, C., Jane, D., Quinn, R. (Eds.) *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Medina, M., y Naranjo, I. (2014) Variables relevantes en el diseño de

- estrategias para la competitividad en PYMES. *ORBIS. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 9(27), 116-129.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional*. [Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala]. <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Ministerio del trabajo (2019). *MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia*: ministra Alicia Arango. Nota de prensa, 26 de septiembre 2019. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Moriano, J., Molero, F., y Lévy, JP. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Muñoz, R. (1999). ¿La flexibilidad es siempre una ventaja competitiva de las PYMES? La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, Vol. 1, 1999, págs. 1155-1160.
- Organización Internacional del Trabajo- OIT (2019). El poder de lo pequeño: hay que activar el potencial de las pymes. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>
- Orueta, I. (2017). *Estudio sobre la financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de los mercados de capitales en Iberoamérica*. Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores (IIMV). <https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2017/03/estudiocompleto.pdf>
- Pariona Luque, R. B., Rivero Pariona, Z. Y., González Ríos, R. C., & Hinojosa Benavides, R. A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 308-317. <https://doi.org/10.52080/rvg93.21>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pastor, J., Mayo, M., y Shamir, B. (2007). Adding fuel to fire: The impact of followers' arousal on ratings of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1584–1596. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1584>
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Piccolo, R., y Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 25, 5-11.
- Ramírez, R., Lay, N., Avendaño, I., y Herrera, B. (2018). Liderazgo

- resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Opción*, 34(86), 826-854.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2015). Factores del clima organizacional en una empresa de manufacturera. *Revista Educación en Valores*, 2(24).
- Romero, I. (2006). Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Prob. Des.*, 37(146).
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., y Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España]. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj-1de1.pdf?sequence=1>
- Trujillo, J., López, J., y Lorenzo, M. (2011). Análisis y Descripción de las Percepciones del Liderazgo Resiliente y Liderazgo Distribuido en Torno al Ejercicio Directivo (2.0) como Posibilidad para Aprender y Transformar las Instituciones Educativas REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 13-29. <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/10206> Consultado el 18.01.2018
- Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, (37), 847-872.
- Zacher, H., y Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>