

**Efectos del liderazgo transformacional en el clima laboral
en industria de empaques**

**Effects of transformational leadership on the work
environment in the packaging industry**

Gladys Zender Noe Ricra¹
Universidad Científica del Sur, lima-Perú
gladys.noe@carvimsa.com

Liliana Milagros Calcino Romero²
Universidad Científica del Sur, lima-Perú
100023637@cientifica.edu.pe

Alvaro Felipe Palacios Quispe³
Universidad Científica del Sur, lima-Perú
100027139@cientifica.edu.pe

Antonio Roberto Huachaca-Urbina⁴
Universidad Científica del Sur, lima-Perú
ahuachaca@cientifica.edu.pe

Artículo Recibido: 10-02-2025

Artículo Aceptado: 25-11-2025

DOI: <https://doi.org/10.55739/fer.191>

Resumen

La industria de los empaques, en los rubros agropecuario, médico y alimentario, ha cobrado relevancia debido a los cuidados que requieren los productos para su conservación y distribución. La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral de una empresa industrial de empaques en Lima, Perú, durante el año 2024. Se empleó un enfoque

1 Licenciado en Administración de Empresas. Actualmente, se desempeña como Analista Sr. de finanzas en Cartones Villa Marina S.A (Lima, Perú) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1290-7131>

2 Licenciado en Administración de Empresas. Actualmente, se desempeña como Auxiliar Administrativo en Essalud (Lima, Perú) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2294-0015>

3 Licenciado en Administración de Empresas. Actualmente, se desempeña como Ejecutivo comercial de Soluciones Alimenticias SAC (Lima, Perú) Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-6828-1854>

4 Doctorado en Ciencias de la Educación. Actualmente, se desempeña como docente de investigación en la Universidad Científica del Sur (Lima, Perú). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4784-6524>

cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental y alcance correlacional. La muestra estuvo compuesta por 80 colaboradores seleccionados mediante muestreo intencional, utilizando un cuestionario validado por expertos y con adecuada fiabilidad. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional explicó el 48 % de la variabilidad del clima laboral (Nagelkerke $R^2 = 0,48$), y que sus dimensiones — influencia idealizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual— se asociaron de manera positiva y significativa con el clima laboral ($p < 0,05$). Se concluye que el fortalecimiento equilibrado de estas dimensiones puede contribuir a mejorar el ambiente laboral y el desempeño organizacional.

Palabras clave:

Liderazgo transformacional, clima laboral, influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual.

Abstract

The packaging industry, particularly in the fields of agriculture, medicine, and food, has gained relevance due to the requirements for preserving and distributing products effectively. This study aimed to analyze the influence of transformational leadership on the work climate within a packaging company located in Lima, Peru, during 2024. A quantitative approach was employed, with a basic, non-experimental, and correlational design. The sample consisted of 80 employees selected through purposive sampling, using a validated questionnaire with high reliability. The results showed that transformational leadership accounted for 48% of the variance in the work climate (Nagelkerke $R^2 = 0.48$), and that its dimensions — idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation — were positively and significantly associated with the organizational climate ($p < 0.05$). It is concluded that the balanced strengthening of these dimensions may contribute to improving the work environment and organizational performance.

Key words:

Transformational leadership, work climate, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation.

Introducción

En un entorno empresarial caracterizado por la globalización, la transformación digital y la alta competitividad, los modelos de liderazgo rígidos y jerárquicos han mostrado limitaciones para gestionar eficazmente el talento humano. En contraste, el liderazgo transformacional se presenta como un enfoque capaz de impulsar la innovación, la creatividad y el compromiso de los colaboradores, favoreciendo al mismo tiempo un clima laboral saludable que potencia la productividad (Jiménez et al., 2019; Parra et al., 2021).

A nivel internacional, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente reconocido como un estilo eficaz para enfrentar contextos organizacionales marcados por la innovación, el cambio tecnológico y la alta competitividad. Canal et al. (2023) señalan que este tipo de liderazgo contribuye directamente a la gestión estratégica del talento humano, la generación de nuevas competencias y la transformación de los colaboradores en agentes de cambio. Asimismo, Parra et al. (2021) destacan su papel clave en la configuración de un clima organizacional positivo en sectores dinámicos como el hotelero, subrayando su capacidad para alinear a los equipos hacia una visión compartida y fortalecer la productividad.

En el ámbito nacional, este modelo de liderazgo se ha consolidado progresivamente en las PYMES peruanas, promoviendo entornos de trabajo colaborativos y orientados a resultados (Franco et al., 2023). Sin embargo, persisten desafíos como la rotación de personal, la falta de fidelización del talento humano y la escasa alineación con una visión compartida, factores que afectan negativamente el clima laboral. Según una encuesta difundida por *El Comercio* (Dench, 2021), el 73 % de los trabajadores peruanos expresó su deseo de cambiar de empleo debido a condiciones laborales desfavorables y altos niveles de estrés.

Considerando este contexto, se planteó como objetivo general analizar la influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral de una

empresa industrial de empaques en Villa El Salvador (Perú), durante el año 2024. En particular, se examinó la relación entre ambas variables y el efecto específico de sus dimensiones —influencia idealizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual— sobre las percepciones del entorno laboral.

Referentes conceptuales

Con respecto a los estudios internacionales, Silva (2023) y Carvajal y Chicaiza (2023) estudiaron la relación entre las variables liderazgo transformacional y clima laboral. El primero determinó que una de sus características es el dinamismo, además de generar nuevas propuestas y contribuir a la resolución de problemas, lo cual propicia un buen clima laboral. Los segundos autores encontraron un coeficiente de correlación de 0.860, considerado de nivel alto entre las variables analizadas. Del mismo modo, Canal et al. (2023) concluyeron que esta categoría de liderazgo guía a las empresas en la administración del talento humano y en el desarrollo de nuevas competencias; también favorece la conversión de los seguidores en líderes. Asimismo, Karimi et al. (2023) destacan que la primera variable representa un aspecto contextual importante para el comportamiento innovador. Finalmente, Canal et al. (2023) señalaron que el liderazgo transformacional facilita la gestión estratégica del talento humano, el desarrollo de competencias y la conversión de los colaboradores en agentes de cambio. Silva (2023) también evidenció que este estilo de liderazgo promueve un entorno laboral positivo al fomentar la innovación, la resolución de problemas y el compromiso del personal. En general, los estudios internacionales reportan correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional y variables como el clima laboral, la satisfacción en el trabajo, el comportamiento organizacional y el desempeño colectivo.

En las investigaciones previas peruanas, Castillo y Fernández (2023) determinaron que la ausencia del liderazgo transformacional genera dificultades para el éxito empresarial, ya que afecta negativamente las actividades laborales. Por el contrario, se fortalece con el reconocimiento y la motivación (Alpaca y Ayala, 2020; Reyes y Rivera, 2021; Robles,

2023). Asimismo, Reyes y Rivera (2021), en una empresa del sector industrial, indicaron que este estilo de liderazgo genera bienestar y proporciona conocimientos que permiten crear un excelente ambiente laboral. Del mismo modo, Alpaca y Ayala (2020) destacaron las diferencias entre el liderazgo transformacional, el transaccional, el Laissez-faire y el creativo. Además, Dávila-Morán (2023) reportó un 52,34 % de satisfacción con el clima laboral utilizando la escala CL-SPC como instrumento. La tendencia en los estudios peruanos sobre las variables aquí analizadas muestra un predominio de diseños correlacionales y revisiones sistemáticas, principalmente descriptivos.

Dentro de la definición del liderazgo transformacional, cabe destacar a sus precursores. Primeramente, Burns (1978) lo planteó como una relación de estímulo y mejora mutua, en la que los líderes transforman a sus seguidores en discípulos que también se convierten en líderes, actuando como agentes morales. Más adelante, Bass (1985) explicó que, para alcanzar los objetivos organizacionales, es necesario cambiar valores y actitudes que inspiren al grupo de colaboradores. En síntesis, el liderazgo transformacional empodera a los seguidores para dar lo mejor de sí, guiados por principios éticos y valores compartidos.

En cuanto a sus características, Zhang et al. (2021) afirman que los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a encontrar sentido en su carrera y a anticiparse a posibles situaciones futuras. Del mismo modo, este estilo de liderazgo transforma tanto a las empresas como a sus integrantes, impactando sus trayectorias personales (Bellver, 2020). Además, Álamo y Falla (2023) destacan que fomenta el respeto, la confianza y la generación de propuestas para resolver problemas, impulsado por competencias socioemocionales que favorecen las relaciones interpersonales, el bienestar personal y la participación grupal (Kyrö-Ämmälä, 2019). En resumen, quienes practican este tipo de liderazgo inspiran a sus equipos y crean condiciones favorables para la solución de problemas.

Entre los efectos del liderazgo transformacional se encuentran la

innovación en las conductas de los colaboradores y la promoción de buenas prácticas para el logro de objetivos organizacionales (Deng et al., 2022; Du y Yan, 2022). Asimismo, este estilo de liderazgo contribuye al desarrollo sostenible de la organización a largo plazo (Robertson, 2018), al tiempo que permite medir y ajustar los indicadores de desempeño según los objetivos institucionales. De este modo, se favorecen conductas alineadas con el crecimiento organizacional y se promueve una gestión administrativa basada en resultados.

Respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional, se consideran las siguientes:

Influencia idealizada: se refiere a la confianza que el colaborador deposita en el líder, quien se convierte en un referente a seguir (Riquelme-Castañeda et al., 2020). Este tipo de influencia implica proporcionar un sentido de propósito y fomentar la credibilidad dentro del equipo (Canal et al., 2023). También resalta el interés grupal por encima del individual (Al-Husseini et al., 2021) y se basa en la interacción de conocimientos y en la mentoría (Suhana et al., 2024).

Motivación inspiradora: en esta dimensión, el líder comunica entusiasmo y optimismo, movilizándolo a sus colaboradores hacia un desempeño elevado (Bass y Riggio, 2006). Este tipo de motivación no busca controlar, sino inspirar al seguidor para generar cambios de actitud (Zapata et al., 2016).

Estimulación intelectual: fomenta el desarrollo de habilidades intelectuales, alienta el cuestionamiento de ideas y promueve la solución creativa de problemas (Çekmecelioğlu y Özbağ, 2016; Bracho y García, 2013). Esta dimensión también implica tolerancia al error y retroalimentación respetuosa (Canal et al., 2023), empoderando al colaborador para mejorar sus capacidades de manera autónoma.

En cuanto al clima laboral como variable dependiente, este se entiende como el conjunto de percepciones que los colaboradores tienen sobre

su entorno de trabajo, las cuales influyen en su conducta y desempeño (Koonz et al., 2016). Este concepto también abarca atributos personales y grupales que inciden en la motivación y la productividad (Farías et al., 2021; Vite, 2018). Las organizaciones que priorizan el bienestar de su personal tienden a fortalecer el clima laboral, lo que se traduce en mejores resultados (Pilligua y Arteaga, 2019; Zainal et al., 2021).

Dentro de sus características, Lewin (como se citó en Olaz, 2024) sostiene que el clima laboral está influenciado por el entorno psicológico en el cual se desenvuelve la persona. En el ámbito organizacional, esto implica regular las sensaciones que experimentan los colaboradores durante el cumplimiento de los objetivos institucionales (Patterson et al., 2005). Por esta razón, se considera un fenómeno colectivo que responde a percepciones personales, moldeadas por experiencias y emociones compartidas (Schneider et al., 2013). En síntesis, el clima laboral integra tanto la dimensión psicológica como la percepción subjetiva de los trabajadores dentro del contexto organizativo.

Es importante establecer la distinción entre clima organizacional y clima laboral. El primero hace referencia a los elementos estructurales y culturales compartidos por los colaboradores, como normas, liderazgo, políticas y procedimientos, los cuales impactan el desempeño general de la organización (Dessler y Varela, 2019). Por su parte, el clima laboral se enfoca en el contexto cotidiano del trabajo, incluyendo las relaciones interpersonales, condiciones físicas y dinámicas de equipo, que influyen directamente en la satisfacción y motivación de los trabajadores (Chiavenato, 2019). En resumen, el clima organizacional abarca el entorno institucional amplio, mientras que el clima laboral se orienta al día a día de la experiencia del colaborador.

En este estudio se han considerado tres dimensiones del clima laboral: autorrealización, comunicación y condiciones laborales.

Autorrealización: Según Vidales (2015), esta dimensión refleja las condiciones generadas por la organización para que los colaboradores

se desarrollen profesionalmente en su entorno de trabajo. Chiavenato (2019) la define como la percepción que tienen los trabajadores respecto de las oportunidades brindadas para alcanzar su máximo potencial, tanto en el plano personal como profesional. En síntesis, la autorrealización representa la capacidad de la organización para fomentar el crecimiento integral de su personal.

Comunicación: De acuerdo con Tamayo (2020), la comunicación organizacional consiste en un proceso continuo de intercambio de símbolos y significados, que configura la forma en que los actores interactúan con base en objetivos comunes. Dessler y Varela (2019) añaden que una comunicación efectiva fortalece la colaboración, reduce malentendidos y contribuye a un ambiente de trabajo cohesionado. En consecuencia, esta dimensión comprende los mecanismos simbólicos y relacionales que posibilitan la interacción fluida entre los miembros de la organización.

Condiciones laborales: Esta dimensión engloba las condiciones psicosociales, económicas y materiales que permiten ejecutar las tareas de manera eficiente (Viñaras, 2020). Bien gestionadas, estas condiciones no solo optimizan el desempeño, sino que también promueven la salud laboral, la seguridad y el bienestar de los colaboradores.

La literatura revisada demuestra que la combinación de un liderazgo transformacional efectivo y un clima laboral saludable favorece el incremento de la productividad, la retención del talento y la innovación en las organizaciones. Estos fundamentos conceptuales sustentan la hipótesis central del presente estudio: que la práctica del liderazgo transformacional influye significativamente en la calidad del clima laboral en contextos industriales como el de la empresa analizada.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación amplía la evidencia empírica sobre la relación entre liderazgo transformacional y clima laboral en el sector industrial, aportando datos que respaldan y contrastan con estudios previos tanto nacionales como internacionales. Se sustentó

en marcos conceptuales consolidados (Burns, 1978; Bass, 1985) y en investigaciones recientes (Zhang et al., 2021; Canal et al., 2023), lo que permite fortalecer la comprensión de cómo las dimensiones del liderazgo transformacional inciden en las percepciones del entorno de trabajo.

En el plano práctico, los hallazgos ofrecen un diagnóstico de las prácticas de liderazgo y del clima laboral en la empresa estudiada, identificando fortalezas y áreas de mejora. Estos resultados pueden orientar la implementación de estrategias como la difusión efectiva de la visión institucional, la fidelización del talento humano, el diseño de líneas de carrera y el fortalecimiento de la motivación y creatividad en los equipos de trabajo, con el fin de mejorar la productividad y retener personal clave.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio desarrolló y aplicó un instrumento validado para medir las variables y dimensiones en un contexto industrial de empaques, integrando procedimientos estadísticos adecuados para el análisis de relaciones entre variables ordinales. Esto demuestra la aplicabilidad del método científico en entornos organizativos y aporta un modelo replicable para investigaciones similares en otros contextos productivos.

Métodos y materiales

Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). La población estuvo conformada por 420 trabajadores de una empresa industrial de empaques en Lima. Se seleccionó una muestra intencional de 80 colaboradores, por su vínculo directo con prácticas de liderazgo, criterio que justifica el uso de esta técnica no probabilística en estudios aplicados.

El tamaño muestral se definió considerando criterios teóricos de representatividad temática y se verificó su suficiencia mediante un análisis de poder estadístico (GPower), asumiendo un tamaño de efecto medio

($f^2 = 0.15$), un nivel de confianza del 95 % ($\alpha = 0.05$) y un poder del 80 % ($1-\beta$), lo cual validó la pertinencia de contar con al menos 67 casos, cifra superada por los 80 participantes.

Se utilizó un cuestionario estructurado con 24 ítems en escala Likert de 5 puntos, distribuidos en dos variables: liderazgo transformacional (con tres dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual) y clima laboral (autorrealización, comunicación y condiciones laborales). La validez de contenido fue determinada mediante el coeficiente V de Aiken, con valores superiores a 0.80.

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, apropiado para escalas ordinales tipo Likert. Se obtuvieron valores de 0.794 para liderazgo transformacional y 0.860 para clima laboral, lo que evidencia alta consistencia interna (George y Mallery, 2003).

La aplicación del cuestionario se realizó de forma digital, a través de un formulario en línea distribuido por correo institucional y canales internos de la empresa. Previamente, se ejecutó una prueba piloto con 10 colaboradores no incluidos en la muestra oficial, con el fin de verificar la claridad de los ítems, el tiempo de respuesta y la funcionalidad general del instrumento. Dado que los ítems fueron comprendidos sin dificultad y alcanzaron niveles adecuados de validez, no se realizaron ajustes posteriores.

Los datos fueron codificados y tabulados en Microsoft Excel, y posteriormente procesados en IBM SPSS Statistics (versión 28). Como parte del procedimiento de análisis, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, la cual mostró que las variables y dimensiones presentaban distribución no normal ($p < 0.05$). En consecuencia, se utilizó regresión logística ordinal, técnica apropiada para variables ordinales, a fin de estimar el efecto del liderazgo transformacional y sus dimensiones sobre el clima laboral. Se verificaron los supuestos del modelo, incluyendo la proporcionalidad de los odds (test de paralelismo), y se interpretaron los

resultados mediante coeficientes de Nagelkerke, el estadístico de Wald y valores de significancia.

A continuación, se presentan las tablas que resumen los resultados de los análisis realizados:

Tabla 1

Análisis de validez de contenido mediante el coeficiente V de Aiken

Ítem evaluado	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	V de Aiken	Nivel de validez
Liderazgo transformacional – Ítem 1	4	5	4	0.89	Alta
Liderazgo transformacional – Ítem 2	5	5	5	1.00	Muy alta
Liderazgo transformacional – Ítem 3	4	4	4	0.80	Aceptable
Clima laboral – Ítem 1	4	5	5	0.93	Alta
Clima laboral – Ítem 2	5	5	5	1.00	Muy alta
Clima laboral – Ítem 3	4	4	5	0.87	Alta

Nota. Se empleó una escala de 1 a 5 para valorar la pertinencia, claridad y relevancia de los ítems. Todos los valores de V de Aiken superaron el umbral de 0.80, confirmando una validez de contenido satisfactoria.

Tabla 2

Análisis de confiabilidad interna mediante Alfa de Cronbach

Variable/ Dimensiones	Numero de ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad
Liderazgo transformacional (total)	12	0.794	Alta
Influencia idealizada	4	0.781	Alta
Motivación inspiradora	4	0.802	Alta
Estimulación intelectual	4	0.765	Aceptable
Clima laboral (total)	12	0.860	Muy alta
Autorrealización	4	0.843	Muy alta
Comunicación	4	0.831	Muy alta
Condiciones laborales	4	0.812	Alta

Nota. El análisis se realizó en SPSS v28. Todos los valores de Alfa de Cronbach superaron el umbral mínimo de 0.70, lo que respalda la consistencia interna y fiabilidad del instrumento utilizado.

La presente investigación fue autorizada verbalmente por la gerencia de la empresa participante, en el marco de una colaboración académica orientada al desarrollo de proyectos de investigación. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de forma digital, garantizando el consentimiento informado, la participación voluntaria y la confidencialidad de los datos. Posteriormente, se procedió a la depuración, tabulación y análisis estadístico de la información recolectada.

Se garantizó la participación voluntaria y anónima de todos los colaboradores, quienes recibieron información clara sobre los objetivos y alcances del estudio. Los datos fueron tratados con estricta confidencialidad y se emplearon exclusivamente con fines académicos, siguiendo las pautas de la Declaración de Helsinki y las normativas institucionales vigentes.

Análisis de datos: Los datos fueron tabulados inicialmente en Microsoft Excel y procesados con IBM SPSS Statistics (versión 28). La prueba de Kolmogorov-Smirnov indicó que las variables presentaban una distribución no normal ($p < 0.05$). Por ello, se aplicó regresión logística ordinal para estimar la influencia del liderazgo transformacional y sus dimensiones sobre el clima laboral.

Las variables fueron transformadas a una escala ordinal con tres categorías: deficiente, regular y bueno. Se verificó el supuesto de proporcionalidad de odds. La fuerza de asociación se evaluó mediante el coeficiente de Nagelkerke, complementando la interpretación con el estadístico de Wald y los valores de significancia.

Resultados

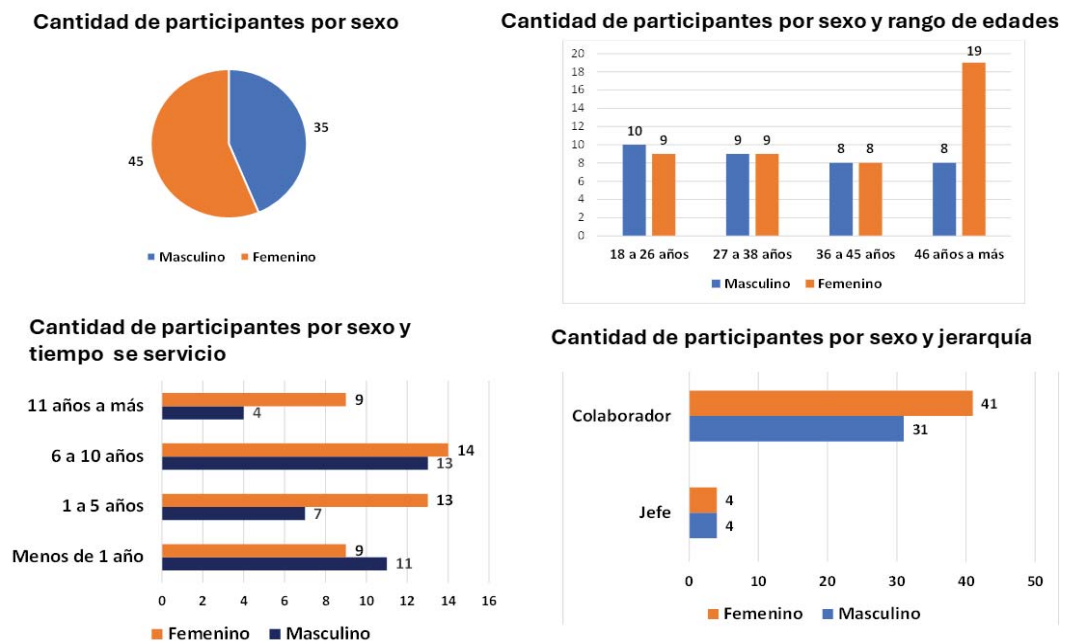
Estadística descriptiva

En relación con la figura 1, cabe resaltar que; mayoritariamente, 45 participantes pertenecen al sexo femenino. Por otro lado, con respecto a la edad, en mayor cuantía, 19 participantes tienen 46 años o más, siendo estos del sexo femenino; mientras, los masculinos, 10 se encuentran en

el rango de edades de 18 a 26 años; sin embargo, los demás rangos de edades tienen entre 8 a 9 participantes. Asimismo, en el rango de 6 a 10 años de tiempo de servicio, recae la mayor cantidad de participantes con 14 femeninos y 13 masculinos. Por último, la cantidad de 8 participantes distribuidos de forma equitativa en el sexo, pertenece a la jerarquía de jefe; no obstante, 72 son colaboradores divididos en 41 y 31 para femeninos y masculinos respectivamente. En síntesis, mayormente participaron mujeres y con más años de experiencia, el rango de edades más frecuente fue de 46 años a más.

Figura 1

Datos descriptivos de los participantes



Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de datos con SPSS v28 (2024).

Tabla 3

Tabla cruzada de las relaciones del estudio

		Clima laboral		
		Deficiente	Regular	Bueno
Liderazgo transformacional	Deficiente	0	1	0
	Regular	1	29	9
	Bueno	0	4	36
Influencia idealizada	Deficiente	1	2	1
	Regular	0	32	22
	Bueno	0	0	22
Motivación inspiradora	Deficiente	0	5	0
	Regular	1	22	15
	Bueno	0	7	30
Estimulación intelectual	Deficiente	1	2	1
	Regular	0	21	7
	Bueno	0	11	37

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de correlación de Spearman en SPSS v28 (2024).

Como se observa en la Tabla 1, la muestra estuvo compuesta por 80 colaboradores de la empresa industrial de empaques, de los cuales el 56% fueron mujeres y el 44% hombres. El grupo etario más representativo fue el de 46 años o más, predominando las mujeres en este segmento. En cuanto al tiempo de servicio, la mayor proporción (33,8%) se concentró en el rango de 6 a 10 años. Respecto a la posición jerárquica, el 90% ocupaba cargos operativos y el 10% funciones de jefatura.

El análisis de contingencia mostró una tendencia positiva: a medida que el liderazgo transformacional fue evaluado en niveles más altos, también lo hizo la percepción del clima laboral. La categoría “liderazgo transformacional bueno – clima laboral bueno” registró la frecuencia más

alta (36 casos). Este patrón se repitió en las dimensiones específicas:

- Influencia idealizada: mayor concentración en las combinaciones “regular – regular” (32 casos) y “bueno – bueno” (22 casos).
- Motivación inspiradora: predominio en “bueno – bueno” (30 casos).
- Estimulación intelectual: la frecuencia más alta en “bueno – bueno” (37 casos).

Como análisis preliminar, las relaciones entre liderazgo transformacional, sus dimensiones y el clima laboral mostraron una tendencia positiva: a medida que aumentan los niveles de liderazgo transformacional, también lo hace la categoría del clima laboral. Esta correspondencia se observa en las frecuencias de la Tabla 1, donde los casos se concentran en las intersecciones de niveles altos para ambas variables.

Estos resultados iniciales respaldan la existencia de asociaciones positivas entre las variables y justifican el uso de análisis estadísticos inferenciales para evaluar la fuerza y significancia de dichas relaciones.

Estadística inferencial

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 2, la prueba de Kolmogorov-Smirnov evidenció que las variables y sus dimensiones no seguían una distribución normal ($p < 0,05$). Por este motivo, se optó por aplicar regresión logística ordinal para estimar el efecto del liderazgo transformacional y sus dimensiones sobre el clima laboral.

Para este análisis, las variables se transformaron a una escala ordinal con tres niveles: deficiente (1), regular (2) y bueno (3). Se verificaron los supuestos de la técnica, incluyendo la proporcionalidad de odds, y posteriormente se evaluaron las relaciones propuestas.

En la hipótesis general, el liderazgo transformacional explicó el 52% de la variabilidad del clima laboral (Nagelkerke = 0,523), con valores de Wald superiores a 4 y significancia estadística ($p < 0,05$). En las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

- Influencia idealizada: impacto del 45% (Nagelkerke = 0,446; $p < 0,05$).
- Motivación inspiradora: impacto del 30% (Nagelkerke = 0,301; $p < 0,05$).
- Estimulación intelectual: impacto del 33% (Nagelkerke = 0,327; $p < 0,05$).

En todos los casos, las asociaciones fueron positivas y estadísticamente significativas, lo que indica que un mayor desarrollo del liderazgo transformacional y de cada una de sus dimensiones se asocia con un clima laboral más favorable percibido por los trabajadores.

Tabla 4

Resultados de las correlaciones

Tipo de hipótesis	Variable 1	Variable 2	Rho de Spearman	Nivel de significancia	Interpretación
Hipótesis general	Liderazgo transformacional	Clima laboral	0.810	0.001	Correlación Muy fuerte
	Variable 1	Dimensiones	Rho de Spearman	Nivel de significancia	Interpretación
Hipótesis específicas	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	0.814	0.001	Correlación Muy fuerte
		Motivación inspiradora	0.854	0.001	Correlación Muy fuerte
		Estimulación intelectual	0.843	0.001	Correlación Muy fuerte

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de correlación de Spearman en SPSS v28 (2024).

Efectos del liderazgo transformacional en el clima laboral
en industria de empaques

Tabla 5

Resultados de contrastación de hipótesis

Hipótesis			Estimación	Desv. Error	Wald	Sig.
H.G	Umbral	[Clima laboral= 1]	-7.173	1.185	36.54	0.00
		[Clima laboral = 2]	-2.198	0.527	17.38	0.00
	Ubicación	[Liderazgo transformacional= 1]	-4.68	2.86	4.67	0,04
			-3.41	0.64	27.60	0.00
		[Liderazgo transformacional= 2]	0			
		[Liderazgo transformacional= 3]				
	Cox y Snell= 0,404 Nagelkerke= 0,523 McFadden= 0,349					
	Umbral	[Clima laboral= 1]	-23.886	1.079	490.459	.000
		[Clima laboral = 2]	-19.212	.276	4856.603	0.000
	Ubicación	[Influencia idealizada=1]	-21.549	1.427	228.010	.000
		-19.555	0.000			
[Influencia idealizada=3]		0				
Cox y Snell=0,345 Nagelkerke=0,446 McFadden=0,285						
H.E.2	Umbral	[Clima laboral= 1]	-6.268	1.224	26.215	.000
		[Clima laboral = 2]	-1.458	.420	12.046	.001
	Ubicación	[Motivación inspiradora=1]	-3.863	1.393	7.686	.006
			-1.920	.535	12.878	.000
		[Motivación inspiradora=3]	0			
		Cox y Snell=0,233 Nagelkerke=0,301 McFadden=0,179				
H.E.3	Umbral	[Clima laboral= 1]	-6.044	1.139	28.173	.000
		[Clima laboral = 2]	-1.216	.344	12.526	.000
	Ubicación	[Estimulación intelectual=1]	-3.630	1.489	5.942	.015
			-2.230	.545	16.743	.000
		[Estimulación intelectual=2]	0			
		[Estimulación intelectual=3]				
Cox y Snell=0,253 Nagelkerke=0,327 McFadden=0,196						

Nota. H.G: Hipótesis general: Liderazgo transformacional y clima laboral

H.E.1: Hipótesis específica 1: Influenciada idealizada en el clima laboral

H.E.2: Hipótesis específica 2: Motivación inspiradora en el clima laboral

H.E.3: Hipótesis específica 3: Estimulación intelectual en el clima laboral

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de regresión logística ordinal aplicado en SPSS v28 (2024).

Discusión

Los resultados confirman que el liderazgo transformacional ejerce una influencia positiva y significativa sobre el clima laboral en la empresa estudiada, explicando el 52 % de su variabilidad. Este hallazgo es consistente con investigaciones internacionales, como la de Carvajal y Chicaiza (2023), quienes reportaron una correlación positiva de 0.62 en empresas de servicios, destacando que la calidad de la relación líder-colaborador es determinante para potenciar el desempeño organizacional. De forma similar, Silva (2023) encontró que este estilo de liderazgo, al promover la innovación y la resolución de problemas, genera mejoras tangibles en el ambiente laboral. A nivel nacional, los resultados coinciden con lo señalado por Reyes y Rivera (2021), quienes evidenciaron que la implementación del liderazgo transformacional en una empresa industrial peruana incrementó el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, favoreciendo la cohesión y el compromiso. Sin embargo, el valor de impacto obtenido en este estudio es superior al reportado por Robles (2023), que fue de 0.387, lo que podría explicarse por diferencias en el contexto productivo y en el grado de madurez de las prácticas de liderazgo.

En cuanto a las dimensiones, la influencia idealizada presentó un impacto del 45 %, lo que refleja la necesidad de reforzar la transmisión de valores institucionales y de una visión clara por parte de los líderes. Este resultado es inferior al reportado por Alpaca y Ayala (2020), en un análisis comparativo de estilos de liderazgo, donde la influencia idealizada alcanzó niveles altos debido a la implementación sistemática de programas de formación ética y liderazgo carismático.

La motivación inspiradora fue la dimensión con menor impacto (30 %), lo que indica que la visión compartida y el reconocimiento de logros aún no están suficientemente arraigados en la empresa. Un patrón similar fue descrito por Zapata, Sigala y Mirabal (2016), quienes señalaron que, en muchas organizaciones medianas, la falta de comunicación inspiradora y de incentivos adecuados limita la capacidad de los líderes para movilizar

a sus equipos hacia metas superiores.

Por su parte, la estimulación intelectual mostró un efecto del 33 %, confirmando que en la organización existe un entorno que promueve la creatividad y el trabajo colaborativo, aunque aún es posible fortalecer estos aspectos. Esto coincide con los hallazgos de Çekmecelioğlu y Özbağ (2016), quienes evidenciaron que la apertura a nuevas ideas y la retroalimentación constructiva incrementan el compromiso y el rendimiento del personal.

Es relevante destacar que, aunque las asociaciones fueron positivas en todos los casos, se identificaron variaciones entre áreas y jerarquías. Por ejemplo, en ciertos equipos se registraron percepciones de clima laboral regular a pesar de evaluar el liderazgo como bueno, lo que sugiere la presencia de factores externos —como sobrecarga de trabajo o limitaciones de recursos— que podrían estar modulando la relación entre ambas variables. Reconocer estos resultados atípicos es fundamental para orientar intervenciones más precisas.

Aunque las tres dimensiones del liderazgo transformacional se asociaron positivamente con el clima laboral, la motivación inspiradora presentó el menor nivel de influencia, lo que la convierte en un hallazgo atípico. Este resultado podría estar vinculado a una práctica poco frecuente del reconocimiento o a una limitada comunicación de una visión compartida dentro de la organización. Esta situación reduce su efecto percibido en el ambiente laboral y se alinea parcialmente con estudios previos en contextos similares, donde dicha dimensión mostró valores inferiores respecto a otras facetas del liderazgo transformacional.

Conclusiones

Los resultados evidencian que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y significativa sobre el clima laboral en la empresa industrial de empaques estudiada, explicando más de la mitad de su variabilidad. Este efecto se refleja en la mejora de las relaciones

interpersonales, el compromiso y la percepción general del ambiente de trabajo.

Entre las dimensiones evaluadas, la influencia idealizada presentó un impacto moderado, lo que indica la necesidad de reforzar la comunicación de la visión y los valores institucionales. La motivación inspiradora fue la dimensión menos desarrollada, evidenciando carencias en la construcción de una visión compartida y en el reconocimiento sistemático de los logros. Por su parte, la estimulación intelectual mostró un efecto positivo, sustentado en un entorno que promueve la creatividad y la retroalimentación, aunque con espacio para mejoras.

En conjunto, estos hallazgos confirman que un liderazgo transformacional equilibrado en todas sus dimensiones puede convertirse en un catalizador clave para fortalecer el clima laboral y, en consecuencia, el desempeño organizacional.

En particular, se identificó una relación positiva y significativa entre la estimulación intelectual y el clima laboral percibido por los colaboradores. Esta dimensión explicó un 33 % de la variabilidad del clima laboral (Nagelkerke $R^2 = 0.327$; $p < 0.05$), lo que evidencia que un entorno que fomenta el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución autónoma de problemas incide favorablemente en la percepción del ambiente laboral. Por tanto, fortalecer esta dimensión del liderazgo transformacional podría ser una estrategia eficaz para optimizar el clima organizacional.

Limitaciones del estudio

El presente estudio se desarrolló en una sola empresa industrial de empaques, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras organizaciones o sectores. Asimismo, la muestra fue seleccionada mediante muestreo intencional, lo que podría introducir sesgos de selección. Futuras investigaciones podrían ampliar la cobertura geográfica, incluir diferentes ramas productivas y utilizar métodos probabilísticos para reforzar la validez externa de los hallazgos.

Recomendaciones

1. Fortalecer la influencia idealizada mediante programas de comunicación interna que refuercen la visión, los valores y el propósito organizacional, asegurando su comprensión y adhesión en todos los niveles jerárquicos.
2. Incrementar la motivación inspiradora con políticas de reconocimiento y retroalimentación positiva, complementadas con el diseño de una línea de carrera que fomente la proyección profesional de los colaboradores.
3. Potenciar la estimulación intelectual a través de talleres de innovación, espacios de co-creación y capacitación en resolución creativa de problemas, involucrando tanto a líderes como a equipos operativos.
4. Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral y del estilo de liderazgo, de manera que las acciones de mejora puedan ser ajustadas con base en datos actualizados.

Referencias

- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., y Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Alpaca, Y. y Ayala, M. (2020). *Impacto del estilo de liderazgo transformacional en la índice innovación de las empresas* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/653046>
- Álamo, M., y Falla, D. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, Society & Education*, 15(1), 48-56.

<https://doi.org/10.21071/psye.v15i1.15552>

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bellver, A. (2020, abril 17). Liderazgo transformacional: Características, ventajas y ejemplos. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/liderazgo-transformacional/>
- Bracho, O., y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Venezuela)*, 29(1), 79-94. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Carvajal, A.G. y Chicaiza, K.M. (2023). *El liderazgo transformacional para el mejoramiento del clima laboral en empresas de servicios* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/38659>
- Castillo, C.C. y Fernandez, J.L. (2023). *Liderazgo Transformacional y Clima Laboral en Empresa de Actividades Tecnológicas* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/670758>
- Çekmecelioglu, H. G., y Özbağ, G. K. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Dávila-Morán, R. C. (2023). Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa de servicios de Trujillo, Perú. *Universidad y Sociedad*, 15(5), 286–295. <https://rus.ucf.edu>

- cu/index.php/rus/article/view/4076
- Dench (2021). *El 73% de trabajadores peruanos quiere cambiar de empleo, según encuesta. El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/73-trabajadores-peruanos-quiere-cambiar-empleo-encuesta-clima-laboral-nndc-noticia/>
- Deng Y, Cherian J, Ahmad N, Scholz M, Samad S. (2022). Conceptualizing the role of target-specific environmental transformational leadership between corporate social responsibility and pro-environmental behaviors of hospital employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063565>
- Dessler, G., y Varela, R. (2019). *Administración de recursos humanos* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Du Y., Yan M. (2022). Green transformational leadership and employees' taking charge behavior: The mediating role of personal initiative and the moderating role of green organizational identity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4172. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/7/4172>
- Farías, Á., Zambrano-Cedeño, L., Macías-Moreira, M., y Farías-Macías, O. (2021). Gestión del Talento Humano y su influencia en el clima laboral en empresas de Manabí. *Polo de Conocimiento revista científico profesional*, 6(11), 966–979. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219367>
- Franco, J.L., Alfaro, M.R., Villanueva, R.E. y Nieva-Villegas, M.A. (2023). Liderazgo transformacional las pymes peruanas. Perspectiva de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1794-1808. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.26>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Jiménez, Í. V., Fernández, C., y Sánchez, Y. L. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista de Ciencias Sociales (Venezuela)*, 25(3), 140-151. <https://>

www.redalyc.org/articulo.oa?id=28060161010

- Karimi, S.; Ahmadi Malek, F.; Yaghoubi Farani, A.; Liobikiene, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15, 1267-1268. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kyrö-Ämmälä, O. (2019, noviembre). Inclusive teachers' competence in the Finnish school context [Ponencia]. *12th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI)*, Bordeaux, Francia. <https://research.ulapland.fi/en/publications/inclusive-teachers-competence-in-the-finnish-school-context>
- Koonz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. V. (2016). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Olaz, Á. (2024). Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica. *Revista Internacional de Organizaciones*, 32, 123–145. Disponible en: https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/458
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pilligua, C. F., & Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, (25), 89–105. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. y Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Reyes, B.M. y Rivera, S.U. (2021). *Factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de los trabajadores en el sector industrial* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle>.

net/10757/658265

- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., y Vega-Massó, R. A. (2020). Leadership and management in wicked problem solving. A literature review. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Robles, C.S. (2023). *Motivación laboral y liderazgo transformacional en el área de comercio exterior de una empresa del sector industrial, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7b14bbad-4b4a-4c1f-9908-bfaf484880c0/content>
- Robertson, J.L (2018). La naturaleza, la medición y la red nomológica del liderazgo transformacional ambientalmente específico. *Journal of Business Ethics*, 151, 961–975. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3569-4>
- Schneider, B., Ehrhart, M. y Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Silva, A.B. (2023). *Incidencia del Liderazgo transformacional en el Clima Laboral en JEP Importaciones Cia Ltda.* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Israel]. Repositorio UISRAEL. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3913>
- Suhana, S., Suharnomo, S., Mas, ud, F., y Mansyur, A. (2024). Mejorando el intercambio de conocimientos a través de colaboraciones basadas en la confianza y liderazgo transformacional. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 37, 1–19. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7570>
- Tamayo, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folleto Gerenciales*, 24(3), 208-217. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=147760437&lang=es&site=ehost-live>
- Vidales, C. (2015). History, theory and research of communication. *Comunicación y Sociedad*, (23), 11–43. <https://doi.org/10.32870/cys.v0i23.60>
- Vite, J. M. (2018). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los*

servidores públicos. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7202>

- Viñaras, M. (2020). La comunicación interpersonal y la comunicación interna en las empresas: Un análisis desde la profesión y la universidad. *Comunicación y Hombre*, 16(1), 335–354. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2020.16.607.335-354>
- Zainal, M., Ghulam, J. y Lata, L. (2021). Enhancing innovative work behaviour: the role of servant leadership and creative self-efficacy. *On the Horizon*, 29(2), 33-51. <https://doi.org/10.1108/OTH-12-2020-0044>
- Zapata, G. J., Sigala, L., y Mirabal, A.(2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/55>
- Zhang, I. D., Lam, L. W., Dong, L., y Zhu, J. N. Y. (2021). Can job-embedded employees be satisfied? The role of job crafting and goal-striving orientations. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 435-447. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09684-6>

