



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Dávila-Morán, R. C., Martín-Bogdanovich, M. M., Agüero Corzo, E. del C., y Velarde Dávila, L. (2024). Liderazgo carismático y clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 690-710. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.15>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. 106, 2024, 690-710
abril-junio
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Liderazgo carismático y clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú

Dávila-Morán, Roberto Carlos*
Martín-Bogdanovich, María Mini**
Agüero Corzo, Eucaris del Carmen***
Velarde Dávila, Leonardo****

Resumen

El fin del presente trabajo es determinar la relación entre liderazgo carismático y clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú. La investigación es de naturaleza cuantitativa y correlacional no experimental, de carácter básica; en la que participaron 423 trabajadores de cinco empresas de diversos rubros ubicadas en Lima, Callao y Trujillo, en el Perú. Dos cuestionarios tipo escala de Likert fueron utilizados, cada uno compuesto por 20 afirmaciones y 5 opciones de respuesta. Se encontró que el 62.51% reportan el liderazgo carismático en un nivel regular, mientras que el clima laboral es percibido por el 62.08% en una categoría regular. Derivando que, hay pruebas para argumentar que el liderazgo carismático se relaciona de manera estadísticamente significativa con el clima laboral, es decir, a medida que aumenta el nivel de liderazgo carismático, también aumenta el nivel de clima laboral en los trabajadores.

Palabras clave: liderazgo carismático; clima laboral; relación; empresa; trabajadores.

Recibido: 12.02.23 **Aceptado:** 16.05.23

* Magíster en Ingeniería Química, Mención: Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano. Ingeniero Industrial. Filiación: Universidad Continental (UC), Perú. Correo: rdavilam@continental.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3181-8801>

** Máster en Dirección y Gestión Empresarial. Licenciada en Administración. Filiación: Universidad Privada Norbert Wiener (UPNW), Perú. Correo: contactomaritamartinb@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1762-6339>

*** Magíster en Educación Superior. Ingeniera Geodesta. Filiación: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Venezuela. Correo: caricorzo@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4587-3852>

**** Doctor en Administración, Magíster en Administración. Licenciado en Administración. Filiación: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Perú. Correo: leovelarded@yahoo.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8096-0196>

Inspirational leadership and work environment during the pandemic in Peruvian workers

Abstract

The purpose of this paper is to examine how charismatic leadership and work environment are related during the pandemic in workers in Peru. The research is of a quantitative and correlational, non-experimental nature, of a basic nature; in which 423 workers from five companies from various sectors located in Lima, Callao and Trujillo, in Peru, participated. Two Likert scale questionnaires were used, each consisting of 20 statements and 5 response options. It was found that 62.51% report charismatic leadership at a regular level, while the work environment is perceived by 62.08% in a regular category. Deriving that, there is evidence to argue that charismatic leadership is related in a statistically significant way with the work environment, that is, as the level of charismatic leadership increases, the level of work environment in workers also increases.

Keywords: charismatic leadership; work environment; relationship; company; workers.

1. Introducción

Actualmente, debido a la pandemia provocada por la pandemia por Covid-19, la mayoría de las personas han tenido que modificar su estilo de vida y las actividades que realizan, repercutiendo en los sectores social, económico, financiero, entre otros (Dávila et al, 2021; Li et al, 2021). De la misma manera, el contexto empresarial y las organizaciones han sentido sus efectos, teniendo que cambiar formas de interacción, de efectuar el trabajo, de comunicarse, y la forma de liderar de los directivos y gerentes.

Ante el nuevo escenario, se redefine el rol del liderazgo y los ajustes que se requieren para enfrentar circunstancias inexploradas, en que

el contexto laboral se desarrollan más allá de la organización y la toma de decisiones matizadas, no solo por el entorno de competencia, sino de un elemento más humano (Reynaldos, 2020; Santiago, 2021).

El liderazgo ha sido estudiado desde diversas posturas teóricas; este se ha efectuado desde diversas áreas del conocimiento y perspectivas, como son la historia, la teoría psicodinámica, teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Gaynor, 2003; Gilbert et al, 1996; Robbins, 2004).

De acuerdo con Alsaqqa y Akyürek (2021:2), el liderazgo “está vinculado con la creación, el desarrollo, la transformación, inclusive con las dificultades de la cultura; es a partir del año 1970 donde se ha generado literatura

intentando explicar la relevancia y avances del liderazgo en las entidades, su cultura y comportamiento". Es por ello que, producto de los cambios que se dan en un mundo activo y variable, las empresas se ajustan a nuevas necesidades en torno a las habilidades y potencialidades que deben matizar en su cultura organizacional.

El liderazgo carismático está orientado en la atención sobre los efectos del líder sobre los colaboradores, sus características esenciales se centran en los cambios de los seguidores, desde la reflexión sobre la relevancia y determinación que brindan los resultados logrados al efectuar las actividades establecidas. Del mismo modo, el enfoque de liderazgo impacta considerablemente a la toma de decisiones de tipo gerencial (Gómez, 2020; Tapia y Antequera, 2020).

Este nuevo contexto generado por el Covid-19, puede perjudicar el impacto del líder sobre los liderados; en consecuencia, afectar el clima laboral, tomando en consideración que está vinculado con el ambiente laboral y el desarrollo de la empresa, pudiendo incidir en su actuación. Basados en lo expuesto, se estableció cómo responder: ¿cuál es el vínculo existente entre liderazgo carismático y clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú?, centrando la atención en el objetivo determinar la relación entre ambos conceptos en el contexto mencionado. Del mismo modo, se planteó como hipótesis central que el liderazgo carismático guarda relación con el clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú.

2. Consideraciones metodológicas de la investigación

El desarrollo de este estudio se efectuó considerando el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional, que contribuyó a precisar el nivel de relación entre las variables (Hernández y Mendoza, 2018); del mismo modo, se empleó el método inductivo, deductivo y la investigación descriptiva (Ñaupás et al, 2014) para caracterizar el fenómeno y establecer la asociación entre dichas variables en los referidos trabajadores.

El universo de estudio comprendió a un total de 423 personas que trabajan en cinco empresas de diversos rubros ubicadas en Lima, Callao y Trujillo, en el Perú, el cual fue realizado en la segunda mitad del año 2021; entre los cargos de los trabajadores encuestados, se encuentran: Gerentes, Directivos, Coordinadores, Jefes de departamentos, Personal administrativo, Colaboradores, Ayudantes, Obreros y Personal de servicio.

Los datos se generaron aplicando dos cuestionarios con 20 ítems cada uno, creados sobre una escala de Likert, como parte de una encuesta. Cada ítem fue valorado en una escala de 5 alternativas, que van desde "nunca" hasta "siempre". Los cuestionarios evaluaron el liderazgo carismático y el clima laboral con ítems referidos a las dimensiones de dichas variables, cuyos niveles y rangos fueron: Malo (20 – 26 puntos), Regular (47 – 73 puntos), y Bueno (74 – 100 puntos).

Los factores evaluados en el instrumento de liderazgo carismático fueron: influencia idealizada, motivación

inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y aprendizaje organizacional; mientras que los factores examinados en el cuestionario de clima laboral fueron: autorrealización, involucramiento, monitoreo, comunicación y motivación.

La validez de contenido de los cuestionarios fue realizada según el criterio de experto, en el que tres especialistas valoraron según los juicios de importancia, idoneidad y transparencia de ambos instrumentos, calificando con puntajes de "suficiente" indicando que los instrumentos tienen validez para medir ambas variables. Mientras que la confiabilidad fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (Arias, 2016) y procesada mediante el SPSS con datos procedentes de una prueba piloto efectuada al 25% (106 personas) de una muestra de características semejantes a la de la presente investigación, cuyos resultados fue de 0.900 para el instrumento de liderazgo carismático y 0.894 para el instrumento de clima laboral, precisando que ambos instrumentos son confiables.

Dentro de los procedimientos realizados posteriores a la solicitud de permiso por parte de las empresas para ejecutar el estudio, fueron aplicados los instrumentos por medio de formularios de Google Forms, los cuales se compartió por correo electrónico y WhatsApp. Los datos recogidos procedentes de las respuestas de los instrumentos por parte de la muestra, fueron organizados y agrupados por variables y factores, los cuales fueron procesados y analizados mediante la estadística descriptiva e inferencial con SPSS y Microsoft Excel, con la cual se efectuó la presentación de los resultados utilizando para ello tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales; adicionalmente se

comprobó la hipótesis en el que se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman (Mondragón, 2014) para precisar la relación entre las variables de estudio; de tal manera que se pudo analizar ambas variables en el contexto por la pandemia por Covid-19 en los trabajadores de las empresas de estudio.

3. Liderazgo carismático y clima laboral

El liderazgo constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones para dirigir la energía y estimulación de los colaboradores hacia el cumplimiento de los propósitos por los cuales han sido fundadas. Por lo que, el liderazgo es definido como el proceso para influir, guiar y estimular a los colaboradores para alcanzar las metas de la organización (Andriani et al, 2018; Riquelme et al, 2020). En ese orden de ideas, el liderazgo, no solo es un factor de relevancia, sino que debe orientarse al enfoque elegido por la organización, evaluando su eficacia para el beneficio de los propósitos planteados (Bracho y García, 2013; Roza et al, 2019).

El liderazgo carismático se refiere a un proceso que se enfoca en fomentar la productividad en los colaboradores, quienes admiten y sienten el compromiso con la importancia de la razón de ser de la entidad, dejando de lado su interés individual, enfocándose en el beneficio conjunto (Bass y Avolio, 1989).

Para Mendoza et al, (2007), la definición de liderazgo ha variado y logrado poder y forma tanto en su desarrollo como en estudios a través de décadas. El concepto de liderazgo ha evolucionado a lo largo de las décadas al avanzar el desarrollo teórico sobre el tema (Mendoza et al, 2007). Iniciándose con enfoques más funcionalistas

enfocados en habilidades observables (Burns, 1978), posteriormente surgió un entendimiento más relacional con Bass (1985), quien fundamentó su estudio del liderazgo carismático en las investigaciones previas de House (1971) que destacaban el vínculo emocional entre líder y seguidores.

Más adelante, Bass & Avolio (1990) continuaron desarrollando este modelo transformacional concibiendo la dinámica como bidireccional, al tiempo que Cruz et al, (2013) también enfatizaron la complementariedad de otras perspectivas como el liderazgo transaccional que resaltan la interdependencia entre conducción y aceptación voluntaria. De esta manera, a lo largo del tiempo las diferentes propuestas teóricas han logrado matizar e integrar enfoques para comprender con mayor riqueza el papel del liderazgo en las organizaciones.

Los líderes carismáticos persiguen motivar a los colaboradores a comprometerse con los propósitos de la organización y a cumplir sus funciones más allá de lo esperado (Alcázar, 2020; Buil et al, 2019). Implica transformaciones, debido a que orienta a la organización hacia el cumplimiento de metas que nunca se ha alcanzado mediante el empoderamiento de los colaboradores (Muñoz et al, 2022; Pedraja et al, 2021).

Dentro de este contexto, las dimensiones del liderazgo carismático son: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, y aprendizaje organizacional (Andriani et al, 2018).

La influencia idealizada se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores a través de su comportamiento y visión. Esta

dimensión implica que los seguidores ven al líder como un modelo a seguir y se identifican con sus valores, objetivos y comportamientos. En la teoría del liderazgo carismático, la influencia idealizada implica que el líder es percibido como alguien digno de admiración y respeto. Los seguidores confían en el líder, lo ven como un ejemplo a seguir y están dispuestos a seguir sus instrucciones y visión sin necesidad de recompensas externas (Andriani et al, 2018). En ese sentido, la capacidad del líder para generar un sentido de admiración y devoción contribuye a la construcción de relaciones sólidas y a la motivación intrínseca de los seguidores.

La dimensión motivación inspiracional se refiere a la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores a través de una visión atractiva y desafiante del futuro. Esta dimensión implica comunicar de manera convincente una visión clara y emocionante del futuro, despertando la pasión y el entusiasmo en los seguidores. Los líderes carismáticos que poseen la dimensión de motivación inspiracional son hábiles para articular metas ambiciosas y estimulantes que van más allá de los intereses individuales y que resuenan con los valores compartidos. Buscan crear un sentido de propósito y significado, motivando a los seguidores a trabajar hacia objetivos comunes (Andriani et al, 2018).

Por su parte, la dimensión estimulación intelectual es la capacidad del líder para fomentar la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico entre sus seguidores. Esta dimensión implica desafiar el status quo, promover la búsqueda de nuevas ideas y perspectivas, y alentar el desarrollo de soluciones originales a los problemas. Los líderes que exhiben la dimensión

de estimulación intelectual no solo motivan a sus seguidores a pensar de manera independiente, sino que también promueven un entorno en el que se valora la diversidad de ideas y se alienta la participación activa en la toma de decisiones. Estos líderes tienden a cuestionar las suposiciones existentes y a inspirar la creatividad, contribuyendo así al desarrollo de un equipo o una organización más innovadora (Andriani et al, 2018).

La dimensión, consideración individualizada, se refiere a la capacidad del líder para tratar a cada miembro del equipo de manera única y adaptada a sus necesidades, habilidades y aspiraciones individuales. Este enfoque implica reconocer y valorar las diferencias entre los seguidores, brindando un trato personalizado que va más allá de un enfoque genérico. Los líderes carismáticos que muestran consideración individualizada demuestran empatía, escuchan activamente y están atentos a las necesidades y preocupaciones individuales de sus seguidores. Buscan comprender las metas personales de cada miembro del equipo y trabajan para apoyar el desarrollo y el crecimiento individual (Andriani et al, 2018).

Por último, la dimensión aprendizaje organizacional se refiere a la capacidad de una organización para adquirir, asimilar y aplicar conocimientos nuevos de manera eficiente. Un líder carismático que fomenta el aprendizaje organizacional puede inspirar a los miembros del equipo a buscar constantemente nuevas formas de mejorar, innovar y adaptarse a los cambios en el entorno.

Por tanto, un líder carismático que aborde el aprendizaje organizacional podría destacarse por motivar a los empleados a estar abiertos a nuevas

ideas, experimentar con enfoques diferentes, aprender de los errores y compartir conocimientos dentro de la organización. Aunque no es una dimensión clásica del liderazgo carismático, la capacidad de un líder para impulsar el aprendizaje y el desarrollo continuo puede contribuir significativamente al éxito y la adaptabilidad de una organización (Andriani et al, 2018).

Respecto al clima laboral, es factor en el comportamiento organizacional que ha sido estudiado durante muchos años; la teoría propuesta por Likert precisa que el comportamiento de los colaboradores es provocado por la conducta administrativa y por las consideraciones organizacionales que estos observan, por sus expectativas, sus habilidades y sus valores (Findley et al, 2014; Sandoval, 2004).

De acuerdo Schneider (1975), el clima laboral se vincula al comportamiento, que existe en las organizaciones, la cual contiene una serie de particularidades respecto a su ambiente determinado y que tienen que ver con el entorno organizacional, lo cual se traduce como un conjunto de factores que caracterizan las prácticas y procesos que se realizan dentro de la organización.

Según, Segredo et al, (2016), el enfoque de Gonçalves (1997) es el que ha demostrado ser más útil para el concepto de clima laboral. Este enfoque considera las ideas que los colaboradores tienen sobre las estructuras y procedimientos que suceden en el lugar de trabajo como un factor importante. Sandoval (2004) realizó un valioso aporte al conceptualizar el clima laboral como el conjunto de condiciones laborales percibidas por los trabajadores que influyen en su comportamiento, entre

las que destaca la configuración del entorno, el estilo de liderazgo, los sistemas de estimulación e incentivos, y los mecanismos de comunicación e información.

Esta definición enfatiza la subjetividad de la experiencia laboral según la visión de los colaboradores, así como diferentes dimensiones que lo conforman y que han sido ampliamente estudiadas en la literatura organizacional, tales como el liderazgo, los estímulos, la comunicación y el entorno físico y social de trabajo. Desde esta perspectiva, el estilo de liderazgo cobra especial relevancia al incidir de manera directa en cómo es percibida la configuración del sistema de mando y la calidez de las relaciones interpersonales. Esto concuerda con investigaciones previas que evidencian la influencia del comportamiento de los líderes sobre variables como la cohesión del equipo, el compromiso y el bienestar emocional de los colaboradores (Haslam et al, 2020).

De acuerdo con la definición de Iglesias y Sánchez (2015), dichos autores aportan una perspectiva interesante sobre el clima laboral. Conciben este constructo como algo dinámico que se forma a partir de la apreciación subjetiva que hacen los trabajadores sobre los diferentes eventos y situaciones específicas de su institución. Desde esta mirada, el clima laboral actúa como un "tamiz" que filtra la experiencia de los colaboradores y genera, a su vez, un ambiente determinado en el contexto organizacional.

La relación entre el liderazgo y el clima laboral ha sido un tema de interés en la literatura académica, destacándose investigaciones que exploran estos elementos en diversos contextos organizativos. Por lo cual, se

hace referencia al estudio llevado a cabo por Angarita et al, (2021), en Colombia, específicamente en entidades del Norte de Santander. El propósito principal de esta investigación fue dilucidar la conexión entre la forma de liderazgo y el clima laboral, fundamentándose en la teoría de liderazgo y desarrollo organizacional de Warren Bennis, así como en la teoría de la felicidad respaldada por la Psicología positiva.

Los resultados obtenidos revelaron promedios específicos para las dimensiones de liderazgo, incluyendo influencia idealizada, motivación, motivación intelectual, y consideración individualizada. Asimismo, se evaluaron los diferentes estilos de liderazgo, donde el liderazgo carismático y transaccional mostraron promedios de 3.86 y 3.87, respectivamente, mientras que el estilo Laissez faire obtuvo un promedio de 2.4. Este análisis proporciona una visión detallada de la dinámica del liderazgo dentro de las organizaciones estudiadas.

Es crucial destacar que la vinculación moderada observada entre el estilo de liderazgo y el clima laboral positivo (56.2%) plantea interrogantes valiosas sobre la influencia directa de ciertos estilos de liderazgo en la percepción del clima laboral. Además, la prevalencia del liderazgo transaccional en las organizaciones estudiadas abre la puerta a discusiones sobre sus efectos predominantes en este contexto específico.

La relevancia de este estudio se acentúa al considerar que la mayoría de las organizaciones investigadas son cooperativas de diversos rubros. Estos hallazgos no solo contribuyen al entendimiento teórico de la relación entre el liderazgo y el clima laboral, sino que también ofrecen perspectivas prácticas valiosas para la gestión efectiva de

las organizaciones, subrayando la importancia de adaptar los patrones de liderazgo a las particularidades de cada entorno laboral.

De la misma manera, Alsaqqa y Akyürek (2021), establece hallazgos importantes en hospitales de Gaza, Palestina. Sus indagaciones exploraron percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo, y su posible correlación, destacando la prevalencia de estilos de liderazgo carismáticos y transaccionales. Estos estilos son prominentes, incluso en entornos desafiantes como el de la atención médica en Gaza. Ante este hallazgo, resuena la necesidad de comprender cómo estos estilos de liderazgo específicos pueden influir en la percepción del clima laboral, especialmente en tiempos de crisis como la pandemia.

Es crucial resaltar que, aunque la investigación de Alsaqqa y Akyürek (2021) encontró una correlación significativa positiva entre los estilos de liderazgo y la percepción de la cultura organizacional, el contexto palestino puede diferir en múltiples aspectos del peruano. Esta divergencia contextual destaca la importancia de replicar y adaptar estudios anteriores para comprender cómo estos factores operan en situaciones específicas.

Al reflexionar sobre la investigación de Alsaqqa y Akyürek (2021) y su aplicación en el contexto peruano, se abre la puerta a cuestionamientos fundamentales sobre la transferibilidad de los resultados y la necesidad de considerar factores culturales y organizativos únicos; proporciona un punto de partida valioso para explorar la relación entre el liderazgo carismático y el clima laboral en tiempos de crisis. Sin embargo, su aplicación precisa

en el contexto peruano requiere una discusión más profunda y adaptación a las realidades locales, lo que establece las bases para la presente investigación sobre los trabajadores en Perú durante la pandemia.

Desde otra perspectiva, Bueno y Orozco (2019) ofrece una perspectiva valiosa para enriquecer la comprensión del liderazgo en el contexto peruano, especialmente durante la pandemia. Los hallazgos de Bueno y Orozco (2019) revelaron una relación sustancial entre el liderazgo carismático y el clima laboral. Específicamente, el liderazgo carismático fue percibido como alto por el 78.4% de los participantes, destacando la influencia idealizada (79.6%) y la inspiración motivacional (79.4%). Además, el clima laboral también alcanzó un grado alto (79.3%), con notables aspectos como el sentido de pertenencia (87.8%), empoderamiento (84.0%), y habilidades de negociación y manejo de conflictos (81.0%). Este estudio es pertinente para la investigación actual no solo por la robustez de sus resultados, sino también por la diferenciación de los análisis basados en el género en el liderazgo carismático.

Este enfoque puede proporcionar perspectivas únicas sobre cómo estas variables operan de manera diferenciada según el género, aspecto que podría ser de especial interés en el contexto de la pandemia en trabajadores peruanos. Al analizar críticamente estos resultados, se puede argumentar que la alta percepción de liderazgo carismático está directamente asociada con la fortaleza del clima laboral, resaltando la importancia del liderazgo en la configuración del entorno de trabajo. Sin embargo, este análisis también puede plantear preguntas adicionales sobre los factores que podrían modular

esta relación en el contexto peruano, especialmente en una situación de crisis como la pandemia.

Los resultados de Bueno y Orozco (2019) proporcionan una base sólida, pero al aplicar estos hallazgos a trabajadores peruanos durante la pandemia, se requiere una discusión más profunda sobre la generalización de estos resultados. Las diferencias culturales y organizativas entre Colombia y Perú pueden influir en la percepción y la eficacia del liderazgo carismático, así como en la configuración del clima laboral. En resumen, este estudio colombiano destaca la importancia de la relación entre el liderazgo carismático y el clima laboral, proporcionando una base teórica y empírica sólida. No obstante, para maximizar la utilidad de estos hallazgos en el contexto peruano durante la pandemia, es necesario contextualizar y analizar críticamente la aplicabilidad de estos resultados, considerando las singularidades de la cultura organizacional y las dinámicas laborales peruanas.

En el marco de la investigación en liderazgo carismático y clima laboral en el Perú, es relevante destacar el estudio llevado a cabo por Monzón (2021), en Instituciones Educativas del Cusco. Este estudio buscó precisiones sobre el impacto del liderazgo carismático y el desempeño directivo de los directores en el desarrollo del clima laboral en el contexto educativo cusqueño. Los resultados obtenidos por Monzón (2021) presentan una perspectiva esclarecedora. La consideración del liderazgo carismático y del clima laboral, evaluados en un 46.7% y 46.4% respectivamente, proporciona un panorama inicial de la situación en el ámbito educativo. No obstante, para agregar valor a estos hallazgos, es

crucial profundizar en la interpretación de estos porcentajes y su relación con el bienestar y desempeño de los trabajadores en el entorno educativo durante la pandemia.

Un aporte significativo de este estudio es la verificación de la relevancia del liderazgo carismático en el ejercicio dirigente para el beneficio del clima laboral. Este vínculo plantea interrogantes sobre cómo las características del liderazgo carismático influyen específicamente en la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores. Este aspecto puede ser de especial interés en el contexto de la pandemia, donde las dinámicas laborales han experimentado cambios sustanciales. La conclusión del estudio, que destaca la importancia de formar tutores y asesores en gestión escolar, junto con la necesidad de un respaldo laboral efectivo y la influencia de la cultura escolar y las técnicas formativas lideradas por el rector, lo cual abre un espacio valioso para la discusión.

La contribución de Monzón (2021) a la comunidad científica radica en la indagación de estas variables en trabajadores de instituciones educativas. En resumen, el estudio de Monzón (2021) proporciona un punto de partida valioso, pero es necesario profundizar en su aplicación práctica y en su capacidad de proporcionar pautas específicas para mejorar el liderazgo carismático y el clima laboral en entornos laborales distintos.

En el ámbito específico del liderazgo carismático y su relación con el clima laboral, el estudio realizado por Félix et al, (2021), en una institución educativa del Callao, destaca como una contribución esencial para comprender cómo estas variables se entrelazan en el contexto peruano, especialmente durante la pandemia. Los resultados

obtenidos por Félix et al, (2021) revelan una asociación robusta entre el liderazgo carismático y el clima laboral, evidenciada por los coeficientes de correlación de Spearman. La relación directa alta entre influencia idealizada y clima laboral, junto con las vinculaciones medias en motivación inspiracional, motivación intelectual y consideración individualizada, señala la complejidad de estos vínculos y sugiere que diferentes dimensiones del liderazgo carismático pueden influir de manera variada en la percepción del clima laboral.

La inferencia de Félix et al, (2021) de que el liderazgo carismático se vincula favorablemente con el clima laboral abre la puerta a una discusión más profunda sobre la naturaleza de esta relación. ¿Cuáles son los mecanismos subyacentes que explican esta conexión positiva? ¿Cómo se manifiestan estas asociaciones en situaciones de crisis, como la pandemia, donde las dinámicas laborales pueden ser particularmente desafiantes? Esta conclusión invita a reflexionar sobre la relevancia y aplicabilidad de estas asociaciones en contextos laborales distintos, especialmente en el actual escenario pandémico.

Es imperativo considerar cómo los resultados de este estudio pueden influir en la formulación de estrategias de liderazgo que no solo fomenten un clima laboral positivo, sino que también aborden los desafíos únicos que enfrentan los trabajadores en la actualidad.

La investigación realizada por Felices (2021), ha dejado una huella significativa en el entendimiento de la relación entre el liderazgo carismático y el clima laboral, centrándose en empleados de un establecimiento bancario en Lima. Este estudio destacó

por revelar un coeficiente de Spearman notablemente alto, alcanzando 0.896, con una significancia estadística de 0.000. Esta correlación robusta indica una vinculación fuerte y positiva entre el liderazgo carismático y el clima laboral en el contexto específico de la organización bancaria examinada.

Al analizar críticamente estos resultados, es esencial explorar los matices de esta asociación y considerar cómo se manifiesta en situaciones de crisis, como la pandemia actual. ¿Cómo ha evolucionado esta relación en el tiempo, especialmente en un periodo caracterizado por cambios significativos en las dinámicas laborales y la percepción del liderazgo? ¿Existen factores específicos de la industria bancaria que puedan modular esta conexión durante la pandemia?

Un aspecto particularmente destacado de esta investigación es su aplicabilidad a un contexto específico, en este caso, el sector bancario en Lima. ¿Hasta qué punto estos resultados son extrapolables a otras industrias o regiones del Perú? ¿Cómo la naturaleza específica del liderazgo carismático se manifiesta en el ámbito bancario y cómo podría adaptarse a otros entornos laborales? La significancia estadística, con un valor de p igual a 0.000, subraya la solidez de la relación encontrada por Felices (2021).

Sin embargo, este punto también invita a explorar no solo la existencia de la conexión, sino a comprender cómo las diferentes dimensiones del liderazgo carismático contribuyen a la formación del clima laboral. En conclusión, la investigación de Felices (2021) no solo aporta evidencia sustancial sobre la vinculación positiva entre liderazgo carismático y clima laboral, sino que también plantea preguntas

cruciales sobre la generalización de estos hallazgos, su aplicabilidad en distintos sectores y su adaptabilidad en situaciones de crisis.

4. Elementos descriptivos del liderazgo carismático y clima laboral

Dando respuesta al propósito propuesto, se examinaron las

particularidades sociodemográficas de la muestra, donde de los 423 sujetos estudiados de la muestra el 53.90% (228) son hombres, en tanto que el 46.10% (195) son mujeres, como se puede apreciar en la tabla 1, por lo que más de la mitad de la muestra son hombres.

Tabla 1
Particularidades sociodemográficas de la muestra

Variables sociodemográficas		Fi	%
Género	Masculino	228	53.90%
	Femenino	195	46.10%
Total		423	100%
Edad	20-29	112	26.48%
	30-39	185	43.74%
	40-49	98	23.17%
	50-59	24	5.67%
	60-65	4	0.95%
Total		423	100%
Años de experiencia laboral	1-10	245	57.92%
	11-20	171	40.43%
	Más de 20	7	1.65%
Total		423	100%
Horas laborales	Tiempo completo	345	81.56%
	Tiempo parcial	78	18.44%
Total		423	100%

En cuanto a la edad de los sujetos, el 43.74% (185) están en el intervalo de 30 a 39 años; el 26.48% (112) están en el intervalo de 20 a 29 años, mientras que el 23.17% (98) están en el intervalo de 40 a 49 años, solo el 5.67% (24) están en el intervalo de 50 a 59 años de edad; y un el 0.95% (4) están en el intervalo de 60 a 65 años; observando que la franja de edad más común entre

los encuestados es la que va de los 30 a los 39 años.

Respecto al tiempo de servicios en la empresa, el 57.92% (245) tienen entre 1-10 años, el 40.43% (171) tienen entre 11-20 años de servicios, en tanto que el 1.65% (7) tienen más de 20 años de servicios, es decir, la mayoría tiene entre 1-10 años de servicios en la organización. Respecto a las horas laborales de los

encuestados, el 81.56% (345) ejercen una jornada a tiempo completo, mientras que el 18.44% (78) se mantienen en la empresa a tiempo parcial; por lo cual, la mayoría de la muestra realiza la jornada laboral a tiempo completo.

Los hallazgos descriptivos del liderazgo carismático durante la pandemia en trabajadores del Perú,

comprueba que de los 423 trabajadores encuestados el 62.51% (264) lo ubican en un grado regular, el 19.72% (83) lo posicionan en un grado malo, el 17.78% (75) lo posicionan en un nivel bueno, como se visualiza en la tabla 2; resumiendo los empleados aprecian el liderazgo carismático en grado regular.

Tabla 2
Nivel de liderazgo carismático

Nivel	Fi	%
Bueno	75	17.78%
Regular	264	62.51%
Malo	83	19.72%
Total	423	100.00%

Respecto a las dimensiones del liderazgo carismático durante la pandemia en trabajadores del Perú; en la tabla 3 se visualiza que en influencia idealizada el 62.41% (264) reportó un nivel regular, el 22.46% (95) refiere un nivel malo, en tanto que el 15.13% (64) la ubicó en una categoría buena; precisando que la mayoría de los trabajadores ubica la influencia idealizada en un grado regular.

Por su parte, para la motivación inspiracional el 59.57% (252) la posicionó regular, el 23.40% (99) señaló un grado bueno, en tanto que el 17.02% (72) indicó como malo; resumiendo un nivel regular para este factor. Del mismo modo, para el factor estimulación intelectual, el 56.50% (239) la posicionaron como regular, el 23.17% (98) la ubican en un nivel malo y el 20.33% (86) la posicionaron en un nivel bueno, sintetizando que la mayoría ubica el factor en una categoría regular.

Adicionalmente, en la dimensión consideración individualizada, el 70.69%

(299) de los trabajadores señaló un grado regular, el 15.37% (65) indicó un grado malo, en tanto que el 13.95% (59) reportó una categoría buena, precisando que la mayor parte de los trabajadores posicionaron un grado regular en el factor consideración individualizada. Por último, el factor aprendizaje organizacional, el 63.36% (268) la posicionaron en un nivel regular, el 20.57% (87) la ubican en un grado malo, en tanto que el 16.08% (68) la ubicaron en un grado bueno, refiriendo que la mayor parte de los trabajadores posicionaron dicho factor en un grado regular.

En concordancia con estos resultados se encuentran los de Monzón (2021), donde el nivel de liderazgo carismático en las instituciones educativas del Cusco es de 46.7% considerado buena. Del mismo modo, estos hallazgos difieren de los de Bueno y Orozco (2019), donde la variable liderazgo carismático alcanzó un nivel alto con el 78,4%, donde la Influencia

idealizada conducta 79,6%, inspiración motivacional 79,4%, estimulación intelectual 79,1%, influencia idealizada

atributos 78,7%, consideración individual 77,5% y tolerancia psicológica 76,2%.

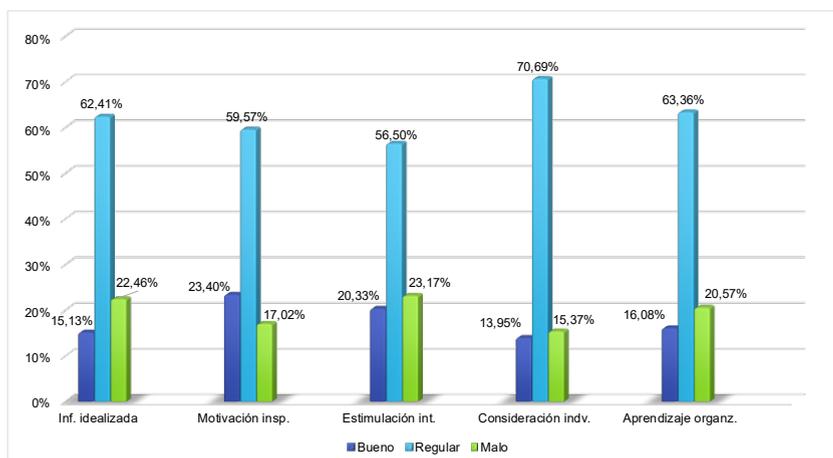
Tabla 3
Niveles de dimensiones del liderazgo carismático

Factores del liderazgo carismático										
Niveles	Influencia idealizada		Motivación inspiracional		Estimulación intelectual		Consideración individualizada		Aprendizaje organizacional	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bueno	64	15.13%	99	23.40%	86	20.33%	59	13.95%	68	16.08%
Regular	264	62.41%	252	59.57%	239	56.50%	299	70.69%	268	63.36%
Malo	95	22.46%	72	17.02%	98	23.17%	65	15.37%	87	20.57%
Total	423	100%	423	100%	423	100%	423	100%	423	100%

Como se observa en el Gráfico 1 los cinco factores del liderazgo carismático durante pandemia en

trabajadores del Perú fueron ubicados por los encuestados en un nivel regular.

Gráfico 1
Resultados de los factores del liderazgo carismático.



En cuanto a los hallazgos del clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú, los resultados

descriptivos de dicha variable señalan que el 62.08% (263) la posicionaron en un nivel regular, el 19.24% (81) la

ubicar en un grado bueno, en tanto que el 18.68% (79) reportó un grado malo, como se observa en la tabla 4, resumiendo que en su mayoría el clima laboral fue ubicado en una categoría regular.

Tabla 4
Nivel del clima laboral

Nivel	Fi	%
Bueno	81	19.24%
Regular	263	62.08%
Malo	79	18.68%
Total	423	100.00%

Los resultados de los cinco factores del clima laboral en trabajadores del Perú durante la pandemia se muestran en la tabla 5, donde se nota en el factor autorrealización el 66.90% (283) la posicionaron en un nivel regular, el 20.09% (85) la ubicaron en un grado malo, en tanto que el 13.00% (55) la ubicaron en un grado bueno, por lo predominio el nivel regular en el factor. En el factor involucramiento, el 63.12% (267) la posicionaron en una categoría regular, el 22.70% (96) precisaron un grado bueno y el 14.18% (60) la posicionaron en un nivel malo, sintetizando el predominio del nivel regular.

Tabla 5
Nivel de los factores del clima laboral

Niveles	Factores del clima laboral									
	Autorrealización		Involucramiento		Monitoreo		Comunicación		Motivación	
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Bueno	55	13.00%	96	22.70%	100	23.64%	84	19.86%	72	17.02%
Regular	283	66.90%	267	63.12%	245	57.92%	263	62.17%	255	60.28%
Malo	85	20.09%	60	14.18%	78	18.44%	76	17.97%	96	22.70%
Total	423	100%	423	100%	423	100%	423	100%	423	100%

En cuanto al factor monitoreo, el 57.92% (245) de los trabajadores la ubicó en el nivel regular, el 23.64% (100) la posicionó como bueno y el 18.44% (78) la reportó un nivel malo, es decir, imperó el nivel regular en dicho factor. Adicionalmente, en el factor de comunicación, el 62.17% (263) la percibió regular, el 19.86% (84) reportó un nivel bueno, en tanto que el 17.97% (76) la ubica como bueno.

Por último, el factor motivación, el 60.28% (255) la situó en un nivel regular, el 22.70% (96) la percibió como malo, mientras que el 17.02% (72) la posicionaron como buena, precisando un nivel regular para dicho factor. Donde,

a pesar de realizar las labores bajo condiciones de pandemia, se alcanzó un nivel regular.

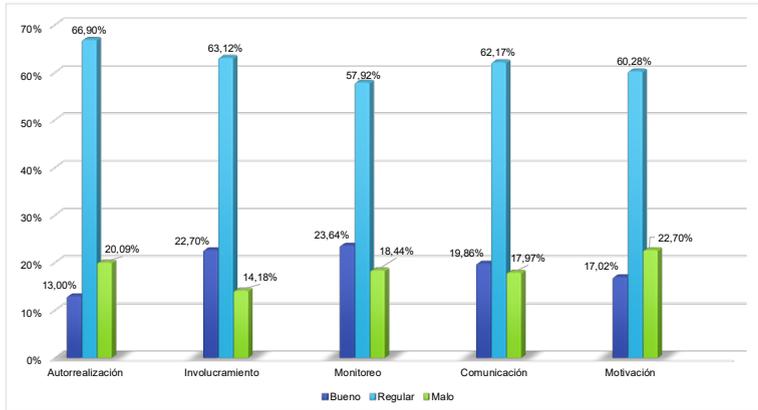
Estos hallazgos son similares a los de Monzón (2021), donde el clima laboral en las Instituciones Educativas del Cusco alcanzó un nivel del 46.4% considerado favorable. En contraste, se encuentran los resultados de Bueno y Orozco (2019), donde la variable clima laboral del personal de una universidad colombiana logró un nivel alto con 79,3%, donde el sentido de pertenencia fue 87,8%, empoderamiento 84,0%, negociación y manejo de conflictos 81,0%, considerados como favorables.

En el Gráfico 2 se observa que los

cinco factores del clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú

fueron percibidos en su mayoría de nivel regular.

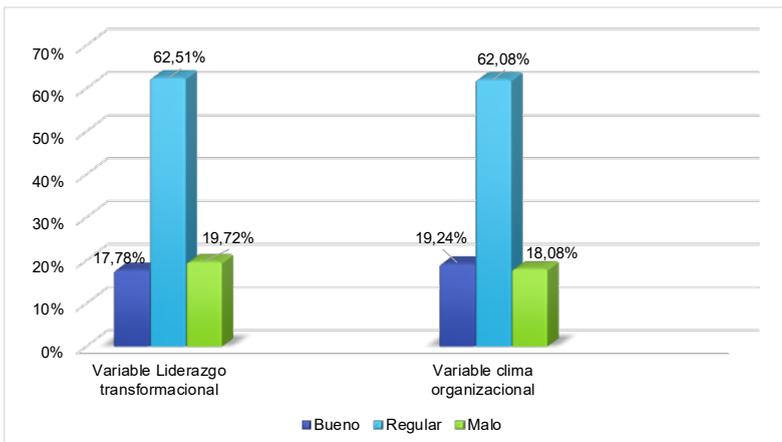
Gráfico 2
Resultados de los factores del clima laboral



En el Gráfico 3 se observan los resultados descriptivos porcentuales del liderazgo carismático y clima laboral

durante la pandemia en trabajadores del Perú.

Gráfico 3
Resumen de resultados del liderazgo carismático y clima laboral



5. Relación entre liderazgo carismático y el Clima laboral

En la tabla 6 se presentan los resultados inferenciales que permitieron comprobar la hipótesis de la investigación, la cual fue procesado mediante el programa estadístico SPSS, donde posterior a realizar la prueba de normalidad de los datos y verificar que los datos proceden de una distribución normal, el nivel de relación entre las variables fue calculada con el coeficiente de correlación Rho de Spearman con

un nivel de significancia del 0.05%; cuyo objetivo en cuantificar el grado de relación lineal entre dos o más variables (González, 2013).

Por último, para los resultados inferenciales del estudio, se evidencia la asociación positiva alta entre el liderazgo carismático y el clima laboral durante la pandemia en trabajadores de una empresa peruana, comprobada con la Rho Spearman de ,765 y ($P= 0,000 < 0,05$), indicando una vinculación positiva elevada entre las variables, que finalmente demostró la suposición de investigación.

Tabla 6
Nivel de correlación entre liderazgo carismático y clima laboral

		Liderazgo carismático	Clima laboral
Rho de Spearman	Liderazgo carismático	Coefficiente correlación Sig. (bilateral) 1,000	,765**
		N	423
	Clima laboral	Coefficiente correlación Sig. (bilateral) ,765**	1,000
		N	423

Mediante los resultados conseguidos en la verificación de hipótesis, se pudo comprobar que el liderazgo carismático y el clima laboral durante la pandemia en colaboradores del Perú se relacionan de manera positiva y alta. Por otra parte, los hallazgos descriptivos indican que el liderazgo carismático y en todos sus factores predominó el nivel regular. Del mismo modo, para la variable clima laboral y sus factores, los hallazgos descriptivos señalan que se mantuvo el nivel regular.

Los resultados obtenidos en este estudio arrojan luz sobre la interrelación crucial entre el liderazgo carismático y el clima laboral en el contexto laboral peruano durante la pandemia. Al comparar nuestros hallazgos con investigaciones previas, como la de Angarita et al, (2021), se revela una

tendencia consistente que subraya la relevancia del liderazgo carismático en la configuración del clima laboral.

Angarita et al, (2021) destacaron una correlación moderada entre el estilo de liderazgo y el clima laboral positivo, con un 56.2%. Nuestros resultados coinciden en gran medida con esta perspectiva, validando la importancia de un liderazgo carismático en la promoción de un entorno laboral positivo. Sin embargo, la presente investigación aporta una dimensión adicional al destacar la influencia específica de esta dinámica en el contexto de la pandemia, donde la necesidad de un liderazgo efectivo se acentúa.

De manera similar, los resultados paralelos con el estudio de Alsaqqa y Akyürek (2021) refuerzan la consistencia

de nuestros hallazgos. La predominancia de estilos de liderazgo carismáticos y transaccionales en hospitales gubernamentales y no gubernamentales sugiere que estas características de liderazgo son universales, incluso en sectores tan críticos como el de la salud.

La correlación significativa positiva respalda la noción de que un liderazgo efectivo contribuye de manera significativa al clima laboral, una observación que encuentra eco en nuestro propio estudio. Sin embargo, la singularidad de nuestra contribución radica en la especificidad del contexto peruano durante la pandemia.

Por ello, la emergencia sanitaria ha exacerbado las tensiones y desafíos laborales, haciendo que la conexión entre el liderazgo carismático y el clima laboral adquiera una importancia aún mayor. Nuestros resultados apuntan a no solo la persistencia de estas relaciones positivas, sino también a su amplificación en un período de crisis.

Desde una perspectiva interpretativa, estos hallazgos sugieren que, en un contexto de pandemia, el liderazgo carismático emerge como una herramienta esencial para mitigar las tensiones laborales y fomentar un clima positivo. La capacidad de los líderes para inspirar, motivar y considerar individualmente a los empleados se vuelve aún más crítica en tiempos de incertidumbre.

Del mismo modo, los resultados de este estudio refuerzan y contextualizan las contribuciones previas en el ámbito del liderazgo carismático y el clima laboral, alineándose con investigaciones destacadas, como las de Bueno y Orozco (2019) y Monzón (2021). Al reflexionar sobre estas similitudes, es crucial explorar el aporte único que nuestra investigación aporta a este

cuerpo acumulativo de conocimiento.

Bueno y Orozco (2019) identificaron una relación significativa y sólida entre el liderazgo carismático y el clima laboral, sustentada por un coeficiente de correlación de Pearson de $\rho=0.798$. Si bien nuestros resultados concuerdan con esta asociación positiva, nuestro enfoque se expande hacia las complejidades añadidas por la pandemia en el contexto peruano. La emergencia sanitaria ha magnificado la necesidad de líderes carismáticos que no solo inspiren, sino que también guíen a sus equipos a través de la incertidumbre y el cambio constante.

De manera similar, Monzón (2021) resaltó la importancia del liderazgo carismático en la educación, encontrando un nivel considerable del 46.7%. Aunque esta correlación entre liderazgo y clima laboral se mantiene, nuestro estudio, centrado en el escenario pandémico, agrega capas de comprensión al revelar cómo las dinámicas de liderazgo carismático pueden ser aún más cruciales en momentos de crisis. En este contexto, se destaca que nuestra investigación va más allá de la mera replicación de hallazgos existentes. Contribuimos a la literatura al ofrecer una visión única de cómo el liderazgo carismático se manifiesta en el entorno laboral peruano, específicamente durante la pandemia.

Adicionalmente, los resultados de nuestro estudio refuerzan consistentemente la correlación positiva entre el liderazgo carismático y el clima laboral, una relación que ha sido previamente respaldada por investigaciones como Félix et al, (2021) y Felices (2021).

Félix et al, (2021) destacaron una asociación fuerte entre el liderazgo carismático y el clima laboral,

demonstrada por un Rho de Spearman de ,612** y una significancia bilateral de ,000.1. Este resultado refuerza la consistencia de la relación identificada en estudios anteriores. Sin embargo, nuestro análisis va más allá al explorar cómo esta relación se manifiesta y evoluciona en el contexto específico de la pandemia en el Perú. La interpretación detallada de nuestros datos revela no solo la existencia de esta conexión, sino también cómo el liderazgo carismático actúa como un factor estabilizador y motivador en un entorno laboral marcado por la incertidumbre y el cambio constante.

De manera similar, los resultados de Felices (2021), con un Rho de Spearman de 0.896 y significancia de 0.000, respaldan la vinculación elevada y positiva entre el liderazgo carismático y el clima laboral. Nuestra contribución a este entendimiento radica en cómo identificamos patrones específicos en la relación liderazgo-carisma y clima laboral durante la pandemia. Nuestro estudio agrega valor a la discusión existente al proporcionar un análisis más detallado de los factores contextuales que podrían modular la relación entre el liderazgo carismático y el clima laboral en el Perú durante la pandemia. Consideramos no solo la fortaleza de la asociación, sino también cómo los líderes pueden adaptar sus prácticas carismáticas para abordar las necesidades específicas de los trabajadores en un período tan desafiante.

En resumen, mientras reafirmamos las correlaciones entre liderazgo carismático y clima laboral, nuestra interpretación de datos y análisis específicos destaca cómo estas relaciones pueden tener implicaciones únicas y valiosas en el contexto laboral peruano durante la pandemia. Esta

perspectiva más detallada y específica enriquece la comprensión global de cómo el liderazgo carismático puede ser un activo estratégico fundamental para mejorar el clima laboral en situaciones de crisis.

6. Conclusiones

Los resultados proveen evidencia de una interacción positiva significativa entre liderazgo carismático y clima laboral durante la pandemia entre trabajadores peruanos. Cuanto mayor es el liderazgo carismático, mayor tiende a ser la percepción de un clima laboral positivo.

El liderazgo carismático contribuye a mejorar el clima laboral mediante la estimulación de la innovación, intercambio de conocimientos y motivación entre colaboradores. Un líder carismático genera mayores niveles de satisfacción laboral.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de continuar investigando el impacto del liderazgo carismático en diferentes contextos y sectores. Asimismo, se recomienda explorar otros factores organizacionales y personales que pueden moderar esta relación. Futuros estudios deberían incluir métodos mixtos y diseños longitudinales.

Referencias bibliográficas

- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.
- Alsaqqa, H. H., & Akyürek, Ç. E. (2021). Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals

- in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research*, 21(1), 356. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Angarita, E., Jiménez, L., & Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, 28, 73-89. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7294>
- Arias, F. G. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (7ma. Edición). Episteme.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bracho, O., & García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo carismático*. 15(2), 14.
- Bueno, D. M., & Orozco, L. C. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://hdl.handle.net/11059/10699>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <http://archive.org/details/leadership1978burn>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32.
- Dávila, R. C., Guanilo, C. G., Guanilo, C. E., Ruiz, J. L., & Agüero, E. del C. (2021). La pandemia de COVID-19: Amenaza biológica versus trabajo y sociedad. *Boletín de Malariaología y Salud Ambiental*, 61(1), 29-37. <https://doi.org/10.52808/bmsa.7e5.611.005>
- Felices, P. (2021). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores de la entidad Compartamos Financiera S.A. agencia Chorrillos—2021* [Tesis de Licenciada, Universidad Autónoma del Perú]. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1476>
- Félix, M. F., Silvestre, P. G., Jesús, M. D., & Rosas, M. V. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Franz Tamayo - Revista de Educación*, 3(8), 318-331. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v3i8.749>
- Findley, M., Ellinger, A., & Ellinger, A. (2014). Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service

- climate. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 152-171. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2013-0057>
- Gaynor, E. (2003). Cambio organizacional y desarrollo organizacional. *Intervenciones de Consultoría: Fases de Desarrollo Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lopera.
- Gilbert, D., Freeman, E., & Stoner, J. (1996). *Administración* (6ta. Edición). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gómez, S. A. (2020). Estado del arte del liderazgo carismático en la educación universitaria. *Revista Científica, Conecta Libertad*, 4(1), 75-81. <https://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/114>
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*.
- González, L. (2013). *Estadística Descriptiva y Probabilidad*. (1era. Edición). Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Routledge.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ra. Edición). McGraw-Hill Education. <http://repositoriobibliotecas.uv.cl/handle/uvsc/1385>
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13(3), 455-457.
- Li, R. Y. M., Yue, X.-G., & Crabbe, M. J. C. (2021). COVID-19 in Wuhan, China: Pressing Realities and City Management. *Frontiers in Public Health*, 8, 596913. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.596913>
- Mendoza, I. A., Ortiz, M. F., & Parker, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo carismático. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Mondragón, M. A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98-104. <https://doi.org/10.33881/2011-7191.mct.08111>
- Monzón, G. (2021). Liderazgo transformacional y desempeño directivo en el desarrollo del clima organizacional en instituciones educativas públicas del Cusco. *Revista Científica Investigación Andina*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.35306/rev>
- Muñoz-Chávez, J. P., Valle-Cruz, D., Barrios-Quiroz, H., & García-Contreras, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: Competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21-40. <https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-40>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa—Cualitativa y redacción de la tesis* (4ta. Edición). Ediciones de la U.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: Efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de*

Gerencia, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>

Reynaldos-Grandón, K. (2020). Cambio y Liderazgo: Aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia. *Revista Médica de Chile*, 148(9), 1375-1377. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872020000901375>

Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma. Edición). Pearson educación.

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-68. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>

Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias*

Económico Administrativas, 10(27), Article 27. <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>

Santiago, C. (2021). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>

Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>

Segredo, A. M., García, A. J., León, P., & Perdomo, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 24, 86-99.

Tapia, Z. C. T., & Antequera, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Adgnosis*, 9(9), 119-134. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>