EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

DEPARTAMENTO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

PROTOCOLO DE TESIS:

“LIDERAZGO EN LA DINÁMICA EMPRESARIAL:
SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
PRESENTA:

BEATRIZ ARIANA SOLÍS GONZÁLEZ

DIRECTOR DE TESIS

DR. ILEANA GUZMÁN PRINCE

H. Matamoros, Tamaulipas, México Noviembre del 2024

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

PROTOCOLO DE TESIS:

“LIDERAZGO EN LA DINÁMICA EMPRESARIAL: SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO

EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

BEATRIZ ARIANA SOLÍS GONZÁLEZ

DIRECTOR

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE

ASESORES

SECRETARIO: M.A.I. MIGUEL ÁNGEL MEDINA ÁLVAREZ

VOCAL: DR. DANIEL GONZALO GALVÁN RODRÍGUEZ

H. Matamoros, Tamaulipas, México Noviembre del 2024

Carta de cesión de derechos de trabajo de tesis

AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS DE AUTOR OTORGADO POR

Beatriz Ariana Solís González, mayor de edad, con domicilio ubicado en Enrique Siller Flores 9 Los Presidentes C.P. 87413 H. Matamoros, Tamaulipas, en mi calidad de titular y autor de la tesis denominada "Liderazgo en la Dinámica Empresarial: su impacto en el Clima Organizacional" quien para todos los fines del presente documento se denominará **EL AUTOR Y/O TITULAR**, suscribo el presente documento de autorización de uso de derechos patrimoniales de autor a favor del Instituto Tecnológico de Matamoros el cual se regirá por clausulas siguientes:

PRIMERA – AUTORIZACIÓN: EL AUTOR Y/O TITULAR, mediante el presente documento autoriza la utilización de los derechos patrimoniales de autor al Instituto Tecnológico de Matamoros, de la tesis denominada "Liderazgo en la Dinámica Empresarial: su impacto en el Clima Organizacional", a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional, que puede ser consultado en la liga electrónica: (https://www.repositorionacionalcti.mx/).

SEGUNDA - OBJETO: Por medio del presente escrito, **EL AUTOR Y/O TITULAR** Autoriza al Instituto Tecnológico de Matamoros, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional para que de conformidad con la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de la Propiedad Industrial, use los derechos del documento antes referido, con fines exclusivamente académicos.

TERCERA - TERRITORIO: Los derechos aquí Autorizados se dan sin limitación geográfica o territorial alguna.

CUARTA – ALCANCE: La presente autorización se da tanto para formato o soporte material, y se extiende a la utilización en medio óptico, magnético, electrónico, en red, mensajes de datos o similar conocido o por conocer, del ejemplar o número respectivo de la publicación.

QUINTA – EXCLUSIVIDAD: La autorización de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico de Matamoros. Por lo tanto, **EL AUTOR Y/O TITULAR** en su carácter de autor de la obra objeto del presente documento se reserva el derecho de publicar directamente, u otorgar a cualquier tercero, autorizaciones de uso similares o en los mismos términos aquí acordados.

SEXTA - DERECHOS MORALES (Créditos y mención): La Autorización de los derechos antes mencionados no implica la cesión de los derechos morales sobre los mismos por cuanto en conformidad con lo establecido en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de la Ley Federal de Derechos de Autor, dada la cuenta que estos derechos son inalienables, imprescriptibles, irrenunciables e inembargables. Por lo tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de EL AUTOR Y/O TITULAR, y siempre deberá mencionarse su nombre cuando se utilice la obra.

SÉPTIMA - AUTORIA: EL AUTOR Y/O TITULAR, declara y ratifica que el material objeto de la presente y fue realizada por él (o ella) sin violar o usurpar derechos de Propiedad Intelectual de terceros.

H. Matamoros, Tamps. a 19 días del mes de noviembre de 2024.

Autor de la Tesis	**Asesor de la Tesis**
Beatriz Ariana Solís González	Ileana Suzman Prince
SOGB970718MTSLNT17	GUPI690621MTSZRL08
Indicar Nombre	**Indicar Nombre**
CVU o CURP	**CVU o CURP**



Declaración de originalidad y no plagio

El, (La) que suscribe y firma la presente carta de originalidad, **Beatriz Ariana Solís González**, autor (a) de la Tesis: **"Liderazgo en la Dinámica Empresarial: su impacto en el Clima Organizacional"** para obtener el Título de ***Maestro en Administración Industrial***, declara que la tesis es una **obra original** que no infringe los derechos de propiedad intelectual.

El trabajo terminado fue sometido al Software ***Turnitin***, el cual mostró un porcentaje del 18.0% plagio, cumpliendo con el límite permitido por la institución.

Del mismo modo, asumo frente al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

Atentamente



Beatriz Ariana Solís González

Nombre y firma del alumno

H. Matamoros, Tamaulipas a 19 de noviembre de 2024

Oficio de liberación

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros
División de Estudios de Posgrado e Investigación

H. Matamoros, Tamaulipas a, 20/NOVIEMBRE/2024
OFICIO No.: 627/2024 D.E.P.I.

M.C. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis de la **C. BEATRIZ ARIANA SOLÍS GONZÁLEZ,** cuyo título es: **"LIDERAZGO EN LA DINÁMICA EMPRESARIAL: SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL",** y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la Sala de Juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN,** el cual es **APROBADO.** Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión de la misma y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestra en Administración Industrial.

ATENTAMENTE

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE
DIRECTORA DE TESIS

M.I. MIGUEL ÁNGEL MEDINA ÁLVAREZ
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

DR. DANIEL GONZALO GALVÁN RODRÍGUEZ
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p Interesado
c.c.p Servicios Escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Div. Est. de Posgrado/ Coordinación

Agradecimientos

En primer lugar, les agradezco a Dios y a mis padres y familia, que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos.

A mi alma mater Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros, que con ayuda del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), me brindaron el apoyo intelectual y la ayuda económica otorgada durante mi trayecto como estudiante de esta maestría.

Le agradezco muy profundamente a mi directora de tesis la Dra. Ileana Guzmán Prince por su dedicación y paciencia, sin sus palabras, ánimos y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta meta tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en mi memoria, pero sobre todo por creer aún más en mi incluso cuando a me costaba trabajo hacerlo y nunca perder la confianza y fe en lo que podía lograr.

Por último, pero no menos importante a mi ahora colega la M.A.I. Claudia Margarita Tienda Torres quien me inspiró a continuar hasta lograr este objetivo y siempre estuvo conmigo en todo el camino brindándome su apoyo.

Resumen

La tesis titulada "Liderazgo en la Dinámica Empresarial: Su Impacto en el Clima Organizacional" analizó el papel crucial del liderazgo en la formación y el mantenimiento del clima organizacional dentro de una empresa de seguridad privada durante el año 2022 y 2023. El estudio exploró cómo los estilos de liderazgo afectan la motivación, la satisfacción laboral y la rotación de los empleados.

En la investigación se realizó un análisis de encuestas aplicadas a empleados y líderes de la empresa de seguridad privada, evaluando cómo las decisiones y comportamientos de los líderes impactaban el clima organizacional, donde se utilizaron cuatro métodos cuantitativos para la recolección de datos, tomando una muestra de 14 guardias y recabando nuevamente los datos seis meses después.

Los resultados mostraron que un liderazgo autoritario y despersonalizado generaba un clima de insatisfacción y desconfianza, lo que afectaba la moral de los empleados y su rendimiento. En contraste, un liderazgo democrático y participativo promovió un ambiente de mayor colaboración, respeto y comunicación, lo que resultó en un clima organizacional más positivo y productivo. Los hallazgos subrayan que el liderazgo no solo impacta la estructura jerárquica de la empresa, sino que también moldea las relaciones interpersonales, la confianza mutua y la motivación general del equipo.

Palabras clave: liderazgo, clima organizacional, satisfacción laboral, rotación de personal, seguridad privada.

Abstract

The thesis entitled “Leadership in Business Dynamics: Its Impact on Organizational Climate” analyzed the crucial role of leadership in shaping and maintaining organizational climate within a private security company during the year 2022 and 2023. The study explored how leadership styles affect employee motivation, job satisfaction, and turnover.

The research conducted an analysis of surveys applied to employees and leaders of the private security company, evaluating how the decisions and behaviors of the leaders impacted the organizational climate, where four quantitative methods were used for data collection, taking a sample of 14 guards and collecting the data again six months later.

The results showed that authoritarian and depersonalized leadership generated a climate of dissatisfaction and distrust, which affected employee morale and performance. In contrast, democratic and participative leadership promoted an environment of greater collaboration, respect and communication, resulting in a more positive and productive organizational climate. The findings underscore that leadership not only impacts the hierarchical structure of the company, but also shapes interpersonal relationships, mutual trust, and overall team motivation.

Key words: leadership, organizational climate, job satisfaction, employee turnover, private security.

Introducción

En un sector tan demandante como el de la seguridad privada, el liderazgo efectivo se convierte en un pilar fundamental para la creación de un entorno de trabajo positivo, que no solo influye en el bienestar de los empleados, sino también en su desempeño y compromiso con la empresa. La presente tesis aborda el liderazgo y su estrecha relación con el clima organizacional en una empresa de seguridad privada, enfocándose en cómo estos factores inciden en otros aspectos clave como la satisfacción laboral y la rotación de personal.

A través de un análisis detallado, se busca comprender cómo los estilos de liderazgo ya sean autoritarios, democráticos o transformacionales, impactan directamente en la percepción del clima organizacional por parte de los empleados. El clima organizacional, a su vez, tiene un efecto directo sobre la motivación, el compromiso y la satisfacción en el trabajo, lo que a largo plazo puede afectar las tasas de rotación. La rotación de personal en el sector de seguridad privada es un desafío constante, y el liderazgo juega un papel crucial en su reducción, ya que un ambiente laboral positivo y motivador tiende a fortalecer la lealtad y la permanencia de los empleados.

Este estudio tiene como objetivo proporcionar una visión integral de cómo un liderazgo adecuado puede traer grandes beneficios a la organización y la importancia de mantener bien capacitados al personal que tiene a cargo equipos de trabajo.

Índice

Carta de cesión de derechos de trabajo de tesis iii

Declaración de originalidad y no plagio v

Oficio de liberación vi

Agradecimientos vii

Resumen viii

Abstract ix

Introducción x

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA 16

1.1 Descripción de la problemática 16

1.2 Planteamiento del problema 17

1.3 Objetivos 17

1.3.1 Objetivo general 17

1.3.2 Objetivos secundarios 18

1.4 Hipótesis 18

1.4.1 Hipótesis general 18

1.4.2 Hipótesis secundarias 18

1.5 Justificación 19

1.6 Variables e indicadores 21

1.6.1 Variable dependiente: Clima Organizacional 21

1.6.2 Variable independiente: Liderazgo 21

1.6.3 Indicadores 22

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS 23

2.1 Marco Conceptual 23

2.2 Liderazgo 26

2.2.1 Estilos de liderazgo 27

2.2.2 Liderazgo Autocrático 29

2.2.3 Liderazgo Democrático 31

2.2.4 Liderazgo laissez-faire 32

2.3 Clima organizacional 34

2.3.1 Relación entre Clima organizacional y liderazgo 35

2.3.2 Clima organizacional en empresas de seguridad privada 37

2.4 Satisfacción laboral 38

2.4.1 Relación entre satisfacción laboral y liderazgo 40

2.4.2 Satisfacción laboral en empresas de México 41

2.4.3 Clasificación de la satisfacción laboral 42

2.5 Rotación de personal 45

2.5.1 Relación entre rotación de personal y liderazgo 46

2.5.2 Efectos y repercusiones 49

2.5.3 Índice de rotación de personal 51

2.6 Recursos Humanos y su relación con el liderazgo 52

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 55

3.1 Tipo de estudio 55

3.1.1 Cuantitativo 55

3.2 Población o muestra 56

3.2.1 Delimitación espacial y temporal 56

3.2.2 Delimitación de la muestra 56

3.3 Diagnostico de la situación actual 57

3.4 Selección del instrumento 58

3.4.1 Encuesta para determinar el estilo de liderazgo 58

3.4.2 Cuestionario para evaluar el clima organizacional 59

3.4.3 Encuesta incidencia del liderazgo en la rotación de personal y satisfacción de la compañía 61

3.4.4 Flujo de efectivo para medir el impacto de la rotación de personal en los costos de la organización 61

3.5 Aplicación del instrumento 62

3.6 Métodos de análisis e interpretación de resultados 62

CAPÍTULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS 66

4.1 Resultados de la hipótesis secundaria 1 66

4.2 Resultados de la hipótesis secundaria 2 71

4.3 Resultados de la hipótesis secundaria 3 73

4.4 Resultados de la hipótesis secundaria 4 76

4.5 Resultados de la hipótesis general 81

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82

5.1 Conclusiones 82

5.2 Recomendaciones 83

Fuentes de Información 86

Anexos 94

Anexo 1. Encuesta para determinar el estilo de liderazgo 94

Anexo 2. Cuestionario para evaluar el clima organizacional 95

Anexo 3. Encuesta incidencia del liderazgo en la rotación de personal y satisfacción de la compañía 97

Anexo 4. Flujo de efectivo para medir el impacto de la rotación de personal en los costos de la organización 98

Anexo 5. Resultados Sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional 101

Anexo 6. Reporte de no plagio Turnitin 103

Índice de Figuras

Figura 1 44

Figura 2 52

Figura 3 59

Figura 4 64

Figura 5 67

Figura 6 68

Figura 7 69

Figura 8 70

Figura 9 74

Figura 10 76

Figura 11 78

Figura 12 80

Índice de Tablas

Tabla 1 60

Tabla 2 63

Tabla 3 65

Tabla 4 67

Tabla 5 70

Tabla 6 71

Tabla 7 72

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la problemática

Pocas veces se le considera al liderazgo un factor que influye en el clima organizacional, se opta primero a pensar en muchos otros factores antes que el liderazgo, muchas empresas incluso se niegan a pensar que las personas que tienen a cargo pueden llegar a generar un clima que desmotive e impacte de manera negativa a sus empleados, algunas otras veces prefieren pasar por alto este tipo de situaciones para evitar tomar una acción correctiva para con el jefe, prefieren “pasarle” la culpa al subordinado que tomar una decisión drástica como buscar un mejor elemento por ahorrarse un finiquito, sin embargo algunos artículos comparten la idea que se muestra en este tema.

Por ejemplo, Castro (2020), revela el dato de que, hablando específicamente en su artículo sobre el estudio de rotación en empresas de transporte, estas cuentan con una rotación promedio de 5.94 % mensual según el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de la Exportación (INDEX), lo cual la llevo a indagar de manera más profunda en el aspecto del liderazgo, concluyendo que el rendimiento de la organización se relaciona con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (p. 211).

Por su parte, Prada et al., (2020), concuerdan que el tipo de clima organizacional en el que se desarrollan los trabajadores es propiciado en su mayoría por el jefe inmediato, las cargas excesivas de trabajo, los malos tratos y la falta de motivación pueden llegar a provocar que los trabajadores decidan desertar de continuar laborando para la compañía.

El estudio del liderazgo y de los líderes tiene una importancia relevante dentro de las organizaciones tanto del sector de manufactura como de servicios. Y cuyos primeros

> estudios de datos se originaron a mediados del siglo XX. Una de las maneras usadas para el liderazgo es examinar el comportamiento de los líderes en virtud que los seguidores respetan a los líderes más que todo por su comportamiento que por sus habilidades. El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. (Prada et al., 2020, p. 60)

Como se observa, aunque difícil de creer, el liderazgo puede estar ligado grandemente a un clima organizacional “difícil de soportar” que a su vez trae consecuencias como la rotación constante del personal, baja productividad, incumplimiento de objetivos, poca satisfacción labora, entre otros, tal como lo describe Segredo (2013).

> El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo, 2013, p. 389).

1.2 Planteamiento del problema

¿Es realmente el liderazgo un factor que influye de manera significativa en el clima organizacional en una empresa de seguridad privada en el periodo 2022-2023?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar si el liderazgo influye de manera importante en el clima organizacional a través de un análisis empírico y teórico en las empresas de seguridad privada.

1.3.2 Objetivos secundarios

1. Identificar cuál es el estilo de liderazgo que existe en la empresa y como repercute en los trabajadores.
2. Determinar si el clima organizacional es favorable o desfavorable para los empleados a nivel individual, interpersonal y organizacional.
3. Analizar los factores que influyen en la satisfacción del personal dentro de la organización como el reconocimiento, oportunidades de desarrollo y libre expresión.
4. Evaluar el impacto de la rotación de personal en los costos de la organización.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

El liderazgo ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, un estilo de liderazgo efectivo se correlaciona positivamente con un clima laboral favorable pero un estilo de liderazgo ineficiente afecta negativamente a los trabajadores.

1.4.2 Hipótesis secundarias

H_1: El liderazgo autocrático provoca que los empleados dejen de aportar ideas creativas para la resolución de problemas y hace que se sientan infravalorados.

H_2: Un clima organizacional negativo propicia un ambiente con una mayor rotación de personal y menor satisfacción.

H_3: La satisfacción del personal está significativamente relacionada con el reconocimiento recibido, las oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de expresar libremente sus opiniones en la organización.

H_4: Una alta rotación de personal incrementa los costos operativos de la organización, afectando negativamente la productividad y la rentabilidad de la empresa.

1.5 Justificación

El presente trabajo no solo expone la situación por la cual la empresa pasó en el periodo 2022, sino que buscó darle solución y servir como un referente para tomar acciones futuras, no siempre la rotación de personal se dará por causa de un clima laboral no adecuado o poca satisfacción laboral a causa del liderazgo, pero si puede repetirse esta situación, por eso se señala que quede documenta toda acción tomada para resolver de manera inmediata esta problemática si volviese a presentarse.

Pero ¿por qué es tan importante la aplicación de este proyecto de tesis? En primer lugar la fuerza operativa de esta empresa son las personas así que socialmente hablando se tiene una responsabilidad para con ellas, una persona que busca trabajo, se toma el tiempo de ir a entrevista, de hacer gastos para reunir la documentación y que además ha seleccionado a esta compañía para conocer más a fondo la empresa, entre otras cosas, es alguien a quien realmente le interesa trabajar entonces, a qué se debe este cambio tan repentino de renunciar a la semana o poco antes de cumplir su periodo de prueba, no se puede y no se debe jugar con la necesidad de las personas solo por una mala conducción de su jefe inmediato, alguien que no está dispuesto a ayudarlo o incluso a capacitarlo para que realice bien su trabajo y peor aún alguien que puede que este propiciando un mal ambiente laboral para con las personas.

En segundo lugar, económicamente hablando, la empresa paga alrededor de $19,000 pesos al mes por todo el tiempo extra que se genera, es sorprendente ver como repercute tan profundamente en el aspecto financiero de la empresa el hecho de tener tanta rotación de personal y si aunado a eso se mencionan los gastos que se hacen al proporcionarle uniformes, zapatos, materiales, etc., a dichos colaboradores la suma seria impresionante.

“Lograr la fidelización del personal en un inicio puede llegar a ser costosa, pero a largo plazo los costos operacionales se reducen llegando a capitalizar nuestro personal” (Aliaga, 2019, p. 14).

Vale más para la empresa tener trabajadores que deseen quedarse e invertir desde un inicio en su capacitación que pagar un tiempo extra para cubrir la posición que ahora está faltante a causa de una renuncia.

En tercer lugar, pero no menos importante esta la parte de la comunidad, veamos lo que expresan Mota y Oliva (2019):

> Se reconoce que la rotación excesiva del personal trae consigo consecuencias negativas para la organización: están los daños a la moral que afectan la imagen de la organización o la comunidad; la pobre integración del personal al equipo de trabajo; la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios; incremento en los costos de selección, y mermas en la calidad y productividad de la empresa (Mota y Oliva, 2019, p. 200).

La gran repercusión que tiene ante la vista de la comunidad el hecho de que constantemente se tenga rotación vuelve a la empresa poco confiable, las personas pueden llegar a pensar que no se cumplen con los pagos correspondientes a las prestaciones ofertadas, que se trata mal al personal, que no se es justo con ellos y por supuesto que no se ofrecen las condiciones óptimas de trabajo como lo es tener un buen clima organizacional. En este sentido no solo impacta en la comunidad, sino que también los altos mandos de la compañía empiezan a cuestionarse si la empresa está siendo dirigida correctamente, si se está tomando en serio el papel que funge una empresa de seguridad y su desempeño como colaboradores o si solo se interesa el personal en cobrar una semana

de sueldo sin buscar ningún beneficio para la empresa como lo es la lealtad a la empresa y el fomento de sus valores.

Como se expone el clima organizacional y el liderazgo siguen siendo temas trascendentales aun con toda la información que se tiene actualmente y siguen impactando en múltiples formas, más específicamente en la empresa que se ha decidido realizar dicho estudio.

1.6 Variables e indicadores

Para el desarrollo correcto de este estudio de investigación se han determinado las siguientes variables en función de las problemáticas que presenta la empresa.

Variable dependiente: Clima Organizacional

Variable independiente: Liderazgo

1.6.1 Variable dependiente: Clima Organizacional

Corichi et al., (2013), mencionan que el clima organizacional es un factor que tiene que ver con los objetivos de la empresa, como la estructura organizacional, el liderazgo y los procesos de decisión. Por ello la evaluación del clima organizacional es necesaria para identificar la forma en que el trabajador percibe a la organización.

1.6.2 Variable independiente: Liderazgo

“El liderazgo es la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito” (Orellana, 2019, p. 2). El liderazgo es un componente fundamental en cualquier organización, ya que no solo define la dirección y la visión, sino que también influye en la cultura y el clima laboral. Un líder efectivo no solo guía a su equipo

hacia los objetivos, sino que también inspira confianza, fomenta la colaboración y crea un ambiente donde cada miembro se siente valorado y motivado.

1.6.3 Indicadores

Clima organizacional: trabajo en equipo, cultura organizacional, confianza, responsabilidad, formación del personal, rotación de personal, duración en el puesto, ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional, equilibrio entre trabajo y vida personal.

Liderazgo: Estilos de liderazgo (autocrático, democrático, transaccional, situacional, transformacional), manejo de personal, capacitación, nivel de desempeño, comunicación efectiva, cumplimiento de objetivos, impacto en el clima laboral, capacidad de adaptación, empoderamiento de los empleados, capacidad de resolución de conflictos.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Marco Conceptual

Para el enfoque correcto de esta investigación, es necesario considerar la definición de los siguientes conceptos que están estrechamente relacionados con el tema.

Liderazgo. Northouse, (2021), lo define como “El proceso de influir en un grupo para que logre un objetivo común, facilitando la coordinación y la dirección del esfuerzo de los miembros del equipo. Un líder efectivo inspira, motiva y apoya a su equipo para alcanzar metas organizacionales” (p. 28).

Clima Organizacional. De acuerdo con Schneider y Reichers, (2019), se refiere a las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de una organización, que influyen en su comportamiento y actitudes en el trabajo.

Satisfacción del Personal. “Grado en que los empleados están contentos con su trabajo y las condiciones laborales, lo que afecta su motivación, rendimiento y lealtad hacia la organización” (Locke, 2000, p. 129).

Rotación de Personal. Desde el punto de vista de Hom et al., (2017) “La rotación de personal se refiere al movimiento de empleados dentro y fuera de una organización, y puede ser voluntaria o involuntaria. Una alta rotación puede indicar problemas en el clima laboral y afectar la continuidad operativa” (p. 531).

Gestión del Capital Humano. En palabras de Pérez y Martínez, (2019), “La gestión del capital humano se refiere al conjunto de prácticas y políticas que buscan optimizar el potencial de los empleados, enfocándose en su desarrollo profesional y alineación con los objetivos organizacionales” (p. 45).

Recursos Humanos. Son las personas que integran una organización, y su gestión implica actividades como el reclutamiento, formación y retención de talento, buscando maximizar la contribución de cada individuo al éxito de la empresa (Cascio, 2016, p. 30).

Capacitación Continua. Northouse, (2018), lo define como el proceso de adquirir nuevas habilidades y conocimientos de manera constante para mejorar el desempeño laboral y adaptarse a los cambios en el entorno de trabajo.

Reconocimiento. De acuerdo con Gómez, (2021, p.78), es el proceso mediante el cual se valora y se aprecia el esfuerzo y desempeño de los empleados, lo que contribuye a aumentar la motivación y el compromiso dentro de la organización.

Jefe. “Persona que ocupa una posición de autoridad dentro de una organización, responsable de supervisar y coordinar el trabajo de su equipo, así como de tomar decisiones clave que afectan la dirección de la empresa” (López, 2018, p. 12).

Motivación. Conjunto de fuerzas internas y externas que inician, dirigen y mantienen el comportamiento hacia el logro de metas. Es fundamental para el desempeño laboral y el bienestar general de los empleados (Ryan y Deci, 2017).

Seguridad Privada. Se refiere a la protección de personas, bienes e información mediante servicios ofrecidos por empresas especializadas. Este sector ha crecido en respuesta a la demanda de seguridad en un mundo cada vez más complejo (Mäntysalo, 2019).

Trabajo en Equipo. El trabajo en equipo es el proceso en el que un grupo de personas colabora de manera efectiva para alcanzar objetivos comunes, aprovechando las habilidades individuales y promoviendo la cohesión del grupo (Katzenbach y Smith, 2005).

Eficiencia. “Capacidad de realizar tareas con el mínimo de recursos posibles, maximizando la producción y reduciendo desperdicios. En el ámbito organizacional, es crucial para mejorar la rentabilidad” (Drucker, 2006).

Eficacia. Grado en que se logran los objetivos establecidos, sin importar los recursos utilizados. Una organización puede ser eficaz si cumple con sus metas, aunque no necesariamente sea eficiente (Tharp, 2021).

Directivos. Hernández, (2020, p.53), menciona que “los directivos son profesionales que ocupan posiciones de alta dirección en una organización y son responsables de establecer estrategias, políticas y la toma de decisiones que guían el funcionamiento de la empresa”.

Metas Organizacionales. Desde la posición de Sánchez y Torres (2017, p. 90) “Las metas organizacionales son objetivos específicos que una empresa busca alcanzar en un periodo determinado, y sirven como guía para la toma de decisiones y la asignación de recursos”.

Costos. “Los costos son los gastos que una organización incurre para llevar a cabo sus operaciones y son un factor crucial en la gestión financiera y la planificación estratégica” (Salinas, 2019, p. 110).

Guardias de Seguridad. Expresado en este sentido por Rojas, (2021, p. 45), “son responsables de proteger a las personas y los bienes dentro de una organización, desempeñando un papel vital en la prevención de riesgos y la gestión de emergencias”.

Inteligencia Emocional. “Es la habilidad de identificar, comprender y gestionar las emociones, tanto propias como ajenas, lo que facilita mejores interacciones y un ambiente laboral más saludable” (Goleman, 2011, p. 32).

Comunicación Efectiva. “Es el proceso de intercambio de información que se realiza de manera clara y precisa, lo que es fundamental para el trabajo en equipo y la resolución de conflictos en el entorno laboral” (Mora, 2018, p. 56).

2.2 Liderazgo

Hoy en día el liderazgo se ha vuelto fundamental para el desarrollo completo de las organizaciones, esto involucra tener personas capaces al frente de la organización que puedan sacar el máximo provecho de sus equipos de trabajo.

Rosero y González, (2017), explica cómo es que el liderazgo tiene la capacidad de influir de manera muy directa en el desempeño de las personas, tanto es así que se puede considerar una fuente de inspiración para los demás ¿se logra observar el grado de importancia que tiene un liderazgo efectivo? Sin embargo, qué es específicamente el liderazgo.

Para poder entender este concepto con mayor claridad se encuentra una base sólida en lo dicho por Leal y Arias, (2021, p.23), quienes mencionan que el liderazgo es “el proceso en el que se emplean distintos recursos de poder para influir en las conductas de otros de acuerdo con las necesidades y al objetivo compartido de un grupo”.

Dicho lo anterior se abre una perspectiva diferente, se puede comentar entonces que el liderazgo es un tema central en la gestión empresarial y ha sido objeto de estudio e investigación por parte de académicos y profesionales durante décadas. Se ha conceptualizado de diversas maneras, reflejando la complejidad y la importancia que tiene en el funcionamiento de las organizaciones contemporáneas.

Según Northouse, (2021), el liderazgo organizacional puede entenderse como "el proceso de influir en un grupo hacia la realización de metas". Esta definición resalta la importancia de la influencia y la consecución de objetivos como elementos fundamentales del liderazgo. El líder, en este contexto, es aquel que ejerce influencia sobre los demás miembros del grupo para lograr resultados positivos y alcanzar las metas establecidas por la organización.

Además, Avolio y Yammarino, (2020), proponen una distinción entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Según estos autores, el liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial, mientras que el liderazgo transaccional se basa en un intercambio de recompensas y castigos para obtener el cumplimiento de las tareas asignadas. Esta distinción resalta la importancia de la visión y la motivación en el ejercicio del liderazgo efectivo.

Por otro lado, Yukl, (2022), propone una perspectiva integradora del liderazgo, que incluye elementos de diferentes enfoques teóricos. Según este autor, un líder eficaz es aquel que puede adaptar su estilo de liderazgo a las características específicas de la situación y de los seguidores. Esta perspectiva reconoce la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el ejercicio del liderazgo en entornos organizacionales complejos y dinámicos que caracterizan tanto al entorno en el que día con día se desempeñan las personas y las compañías.

2.2.1 Estilos de liderazgo

El estudio del liderazgo ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas, dando lugar a la identificación y conceptualización de diversos tipos de liderazgo que influyen en el

desempeño y la cultura organizacional. Desde enfoques tradicionales hasta modelos más contemporáneos, la literatura académica ofrece una amplia gama de perspectivas sobre este tema crucial en el ámbito empresarial.

Uno de los enfoques más destacados es el liderazgo transformacional, que fue ampliamente desarrollado por Bass y Avolio en 1994. Según estos autores, el liderazgo transformacional implica inspirar y motivar a los seguidores mediante la articulación de una visión compartida y la promoción del cambio positivo. Este tipo de liderazgo se caracteriza por líderes carismáticos que generan un alto nivel de compromiso y rendimiento entre los miembros del equipo.

Por otro lado, el liderazgo transaccional, también propuesto por Bass y Avolio en 1994, se centra en el intercambio de recompensas y castigos para obtener el cumplimiento de las tareas asignadas. En este enfoque, el líder establece claras expectativas y recompensa el rendimiento deseado, mientras que también puede tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Aunque menos inspirador que el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional sigue siendo relevante en contextos donde se valoran la eficiencia y el cumplimiento de objetivos específicos.

Además, el liderazgo situacional, desarrollado por Hersey y Blanchard en 1969 y actualizado en su obra de 2013, se basa en la idea de que el estilo de liderazgo más efectivo varía según la madurez o capacidad de los seguidores y la naturaleza de la tarea. Este enfoque enfatiza la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades específicas de cada situación, lo que puede implicar desde un liderazgo más directivo hasta uno más participativo.

Más recientemente, el concepto de liderazgo transformacional ha sido complementado por el liderazgo auténtico, propuesto por Avolio y Gardner en 2011. Este enfoque se centra en la importancia de la autenticidad y la transparencia del líder, quien es capaz de mostrar su verdadero yo y establecer relaciones genuinas con los seguidores. El liderazgo auténtico se basa en la congruencia entre los valores y las acciones del líder, lo que genera confianza y compromiso entre los seguidores.

El liderazgo se manifiesta de diferentes formas en el ámbito organizacional, y tres estilos ampliamente reconocidos son el autoritario, el democrático y el participativo. Estos estilos varían en la forma en que se toman las decisiones, se ejerce la autoridad y se involucra a los seguidores en el proceso de liderazgo.

El estudio del liderazgo ha dado lugar a la identificación de diversos tipos de liderazgo que reflejan diferentes estilos y enfoques para influir en los seguidores y alcanzar los objetivos organizacionales. Desde el liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, (1994), pasando por el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, (2013), hasta el liderazgo auténtico de Avolio y Gardner, (2005), todos estos enfoques contribuyen a nuestra comprensión de la complejidad del liderazgo en el entorno organizacional contemporáneo e influyen de manera significativa en el desarrollo de las metas de la organización ya que es el líder el que tiene en su poder el poder influir a su equipo de trabajo hacia el objetivo final.

2.2.2 Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático es un estilo de gestión caracterizado por la toma de decisiones centralizada, donde el líder ejerce un control total sobre los miembros del equipo. Este enfoque se basa en la premisa de que el líder posee una autoridad superior y que los

subordinados deben seguir sus directrices sin cuestionamientos. Según Chiavenato (2011), "el líder autocrático toma decisiones sin consultar a los subordinados y espera que se cumplan de manera incondicional" (p. 287). Este estilo puede ser efectivo en situaciones que requieren decisiones rápidas y un alto grado de control, como en emergencias o en organizaciones donde la disciplina es fundamental.

Una de las principales ventajas del liderazgo autocrático es su capacidad para establecer un marco claro de dirección y objetivos. El líder establece metas y expectativas específicas, lo que puede aumentar la eficiencia en entornos donde la comunicación es limitada o el tiempo es esencial. Sin embargo, Chiavenato (2011) advierte que "la falta de participación de los subordinados puede llevar a una disminución de la motivación y del compromiso" (p. 288). Esto es especialmente relevante en contextos donde la creatividad y la innovación son necesarias, ya que este estilo tiende a sofocar las contribuciones individuales y el pensamiento crítico.

El impacto del liderazgo autocrático también se observa en la dinámica de grupo. Los miembros del equipo pueden sentir que su opinión no es valorada, lo que puede generar resentimiento y resistencia. Chiavenato, (2011), señala que "el liderazgo autocrático puede resultar en una alta rotación de personal, debido a la insatisfacción de los empleados" (p. 290). Por lo tanto, aunque este estilo puede ser eficaz a corto plazo, sus efectos a largo plazo pueden ser perjudiciales para la cultura organizacional y la retención de talento.

En contextos históricos, el liderazgo autocrático ha sido empleado en diversas organizaciones y gobiernos, a menudo con resultados mixtos. Si bien puede ofrecer un control eficiente en crisis, su aplicación a largo plazo tiende a ser insostenible. Según Chiavenato (2011), "los líderes que dependen exclusivamente del control autocrático pueden encontrar dificultades para adaptarse a cambios organizacionales o sociales" (p. 292). Esta

falta de flexibilidad puede ser crítica en un entorno empresarial que está en constante evolución.

El liderazgo autocrático también se relaciona con la teoría de la gestión de la contingencia, que sugiere que no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo. Chiavenato (2011) destaca que "la efectividad del liderazgo autocrático depende del contexto y de las características del grupo" (p. 295). En situaciones donde la estructura y la claridad son necesarias, este estilo puede ser útil, pero en entornos más colaborativos, puede resultar en una disminución de la efectividad.

2.2.3 Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático es un estilo que promueve la participación de los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones. Este enfoque se basa en la idea de que la colaboración y el intercambio de ideas enriquecen el resultado final y fomentan un ambiente de trabajo positivo. Según Goleman, (2000), "los líderes democráticos fomentan la participación y el consenso, lo que resulta en un mayor compromiso y motivación de los miembros del equipo" (p. 83). Este estilo de liderazgo no solo mejora la moral del grupo, sino que también potencia la creatividad y la innovación, al permitir que diversas voces sean escuchadas.

Una de las características fundamentales del liderazgo democrático es la apertura al diálogo. Goleman, (2000), sostiene que "los líderes que practican este estilo están dispuestos a escuchar y considerar las opiniones de sus subordinados, lo que genera un clima de confianza y respeto" (p. 84). Este enfoque crea un sentido de pertenencia y compromiso, ya que los miembros del equipo sienten que sus aportaciones son valoradas y

significativas. Este tipo de ambiente es propicio para el desarrollo de ideas nuevas y la resolución creativa de problemas.

El liderazgo democrático se asocia también con la mejora del rendimiento del equipo. Goleman, (2000), señala que "los equipos que operan bajo un liderazgo democrático suelen alcanzar mejores resultados, ya que la colaboración promueve una mayor efectividad en la ejecución de tareas" (p. 85). Al involucrar a los miembros en la toma de decisiones, se fomenta un sentido de propiedad sobre los resultados, lo que puede aumentar la motivación y el esfuerzo individual y colectivo.

Sin embargo, el liderazgo democrático no está exento de desafíos. Uno de los principales inconvenientes es el riesgo de que el proceso de toma de decisiones se vuelva demasiado prolongado, ya que se requiere tiempo para escuchar y considerar las opiniones de todos. Goleman, (2000), advierte que "en situaciones de crisis o de necesidad de decisiones rápidas, este estilo puede resultar ineficaz" (p. 86). Por lo tanto, es crucial que los líderes sean capaces de adaptar su enfoque a las circunstancias específicas que enfrentan.

Además, la implementación efectiva del liderazgo democrático requiere habilidades interpersonales sólidas. Los líderes deben ser capaces de facilitar discusiones y gestionar conflictos, asegurando que todas las voces sean escuchadas y respetadas. Goleman, (2000), menciona que "los líderes democráticos deben cultivar la inteligencia emocional, que les permite reconocer y manejar tanto sus propias emociones como las de los demás" (p. 87). Esta habilidad es esencial para mantener un ambiente colaborativo y productivo.

2.2.4 Liderazgo laissez-faire

Es un estilo de gestión que se caracteriza por la delegación total de autoridad y la mínima intervención del líder en la toma de decisiones del equipo. Este enfoque, que proviene del

término francés que significa "dejar hacer", permite que los subordinados operen de manera autónoma, asumiendo la responsabilidad completa de sus tareas. Según Northouse, (2021), "el líder laissez-faire evita la toma de decisiones y permite que el grupo se autogestione" (p. 106). Este estilo puede ser particularmente efectivo en contextos donde los miembros del equipo son altamente competentes y motivados.

Una de las principales ventajas del liderazgo laissez-faire es la promoción de la creatividad y la innovación. Al otorgar a los miembros del equipo la libertad de explorar ideas y soluciones, se fomenta un entorno en el que se pueden generar enfoques innovadores a los problemas. Según Goleman, (2000), "este estilo puede ser muy efectivo en entornos creativos donde los empleados necesitan flexibilidad y espacio para experimentar" (p. 89). Esto es especialmente relevante en industrias como la publicidad, el diseño y la investigación, donde la creatividad es un componente clave del éxito.

Sin embargo, el liderazgo laissez-faire también presenta varios desafíos. Uno de los principales inconvenientes es la posibilidad de falta de dirección y coordinación. Sin un liderazgo claro, los equipos pueden experimentar confusión y desorganización, lo que puede resultar en un rendimiento inconsistente. Northouse, (2021), advierte que "sin la guía adecuada, los miembros del equipo pueden sentirse perdidos y desmotivados, lo que podría perjudicar los resultados del grupo" (p. 107). Esta falta de supervisión puede ser problemática, especialmente en entornos donde se requiere una alta colaboración y cohesión.

Además, el liderazgo laissez-faire puede no ser adecuado para todos los grupos. En contextos donde los miembros del equipo son menos experimentados o carecen de motivación, este estilo puede llevar a una disminución en la productividad. Según Goleman, (2000), "en situaciones donde se necesita un enfoque más estructurado, el laissez-faire

puede resultar en una falta de claridad y una disminución del compromiso" (p. 90). Por lo tanto, es esencial que los líderes evalúen la competencia y la motivación de sus equipos antes de adoptar este estilo de liderazgo.

El impacto del liderazgo laissez-faire también se puede observar en la cultura organizacional. Este estilo puede fomentar un sentido de autonomía y empoderamiento entre los miembros del equipo, lo que puede mejorar la satisfacción laboral y la retención de talento. Northouse, (2021), menciona que "los equipos que trabajan bajo un liderazgo laissez-faire a menudo desarrollan un fuerte sentido de propiedad sobre su trabajo" (p. 108). Sin embargo, esto debe equilibrarse con la necesidad de una dirección clara y objetivos compartidos.

2.3 Clima organizacional

El clima organizacional en el ámbito de la gestión empresarial refleja el ambiente psicológico y emocional en el que se desenvuelven los miembros de una organización. Este término ha sido objeto de estudio por parte de académicos y profesionales, ya que se reconoce su impacto en el desempeño, la satisfacción laboral y la retención del personal dentro de las empresas.

Según Schneider, (2020), el clima organizacional puede definirse como "la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre el ambiente de trabajo, incluyendo sus valores, normas, expectativas y experiencias". Esta definición destaca la importancia de la percepción colectiva en la construcción del clima organizacional, ya que refleja la interpretación compartida de la realidad laboral por parte de los empleados.

El clima organizacional está influenciado por una variedad de factores, incluyendo el liderazgo, la cultura corporativa, las políticas y prácticas de recursos humanos, y las

relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Según Litwin y Stringer (1968), estos factores contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo que puede ser percibido como positivo o negativo por parte de los empleados, lo que a su vez afecta su motivación, compromiso y bienestar en el trabajo.

Además, la literatura reciente ha destacado la importancia de medir y evaluar el clima organizacional como parte de los esfuerzos de gestión del talento y desarrollo organizacional. Según James et al., (2022), la medición del clima organizacional permite a las empresas identificar áreas de mejora y tomar medidas para promover un ambiente de trabajo saludable y productivo. Esto puede incluir la implementación de programas de bienestar laboral, la mejora de la comunicación interna y el fomento de una cultura de apoyo y colaboración entre los empleados.

Por otro lado, algunos estudios han explorado la relación entre el clima organizacional y otros aspectos del funcionamiento organizacional, como el rendimiento y la satisfacción laboral. Por ejemplo, Vega, (2023), encontraron una correlación positiva entre un clima organizacional positivo y el rendimiento de los empleados, sugiriendo que un ambiente de trabajo favorable puede contribuir al éxito y la competitividad de la empresa en el mercado.

2.3.1 Relación entre Clima organizacional y liderazgo

Ambos aspectos influyen significativamente en el funcionamiento y la cultura de una organización. Numerosos estudios han explorado esta relación y han identificado cómo el estilo de liderazgo puede afectar el clima laboral y viceversa.

Según Aguilar et al., (2022), el liderazgo juega un papel crucial en la creación y mantenimiento de un clima organizacional positivo. Los líderes que muestran un liderazgo

transformacional, caracterizado por la inspiración, la motivación y la articulación de una visión compartida, tienden a promover un ambiente de trabajo favorable en el que los empleados se sienten valorados, comprometidos y motivados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, el liderazgo transaccional también puede influir en el clima organizacional, aunque de manera diferente. Según Ramírez et al., (2019), los líderes transaccionales establecen expectativas claras, proporcionan retroalimentación y recompensan el rendimiento deseado, lo que puede contribuir a un clima laboral estructurado y orientado a la consecución de metas. Sin embargo, este estilo de liderazgo puede resultar menos inspirador y motivador que el liderazgo transformacional, lo que puede afectar la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo.

Además, algunos estudios han explorado cómo el clima organizacional puede influir en el estilo de liderazgo adoptado por los líderes. Por ejemplo, González y López, (2020), encontraron que un clima organizacional positivo, caracterizado por altos niveles de satisfacción laboral y compromiso de los empleados, puede favorecer la adopción de un liderazgo transformacional por parte de los líderes, ya que este estilo de liderazgo se alinea mejor con las necesidades y expectativas de los empleados en un ambiente de trabajo positivo.

La relación entre el clima organizacional y el liderazgo es bidireccional y compleja. Desde la perspectiva del liderazgo, los líderes tienen un impacto significativo en la creación y mantenimiento de un clima organizacional positivo a través de su estilo de liderazgo, ya sea transformacional o transaccional. Por otro lado, el clima organizacional también puede influir en el estilo de liderazgo adoptado por los líderes, ya que un ambiente de trabajo positivo

puede favorecer la adopción de un liderazgo transformacional que promueva el compromiso y la motivación de los empleados.

2.3.2 Clima organizacional en empresas de seguridad privada

El clima organizacional en empresas de seguridad privada es un aspecto crucial que influye en el desempeño, la satisfacción laboral y la retención del personal en este sector altamente exigente. Numerosas investigaciones han explorado cómo el ambiente psicológico y emocional en estas organizaciones puede afectar el bienestar y la eficacia de los empleados.

Según García, (2018), el clima organizacional en empresas de seguridad privada puede estar influenciado por una serie de factores, como las políticas de recursos humanos, el liderazgo de los supervisores, la cultura corporativa y las condiciones laborales. Estos elementos pueden contribuir a la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo, afectando su motivación, compromiso y satisfacción laboral.

En su estudio de tesis, Martínez, (2020), encontró que el clima organizacional en empresas de seguridad privada puede variar según la percepción de los empleados sobre la seguridad en el trabajo, el apoyo de los superiores y la claridad de las políticas y procedimientos organizacionales. Estos hallazgos sugieren que la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo puede influir en su nivel de satisfacción y compromiso con la organización.

Además, examinó cómo el liderazgo de los supervisores puede afectar el clima organizacional en empresas de seguridad privada. En su investigación, encontró que un liderazgo participativo y de apoyo se asociaba con un clima organizacional positivo, caracterizado por altos niveles de satisfacción laboral y compromiso de los empleados. Por

otro lado, un liderazgo autoritario y distante se relacionaba con un clima organizacional negativo, marcado por la desconfianza y la insatisfacción laboral entre los empleados.

Por último, López, (2012), investigó cómo la cultura organizacional influye en el clima laboral en empresas de seguridad privada. Su estudio encontró que una cultura organizacional basada en la transparencia, la comunicación abierta y el respeto mutuo se asociaba con un clima organizacional positivo, mientras que una cultura organizacional caracterizada por la rigidez, la jerarquía y la falta de participación se relacionaba con un clima laboral negativo.

Factores como las políticas de recursos humanos, el liderazgo de los supervisores y la cultura organizacional pueden afectar la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo y, a su vez, su motivación, compromiso y satisfacción laboral.

2.4 Satisfacción laboral

A lo largo de las últimas décadas, numerosas investigaciones han abordado este tema crucial en el ámbito laboral, explorando sus determinantes, consecuencias y estrategias de mejora.

Según Locke, (2000), es el “grado en que los empleados están contentos con su trabajo y las condiciones laborales, lo que afecta su motivación, rendimiento y lealtad hacia la organización” (p. 129). Esta definición resalta la importancia de considerar múltiples aspectos del trabajo, como las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, entre otros, para comprender la satisfacción laboral en su totalidad.

En su tesis doctoral, Pérez, (2021), examinó los determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de diferentes sectores en América Latina. Sus hallazgos mostraron que factores como el salario, el reconocimiento, el equilibrio entre vida laboral y personal, y las oportunidades de desarrollo profesional, influían significativamente en la satisfacción laboral de los empleados. Estos resultados subrayan la importancia de abordar diversas dimensiones del trabajo para promover la satisfacción laboral entre los trabajadores.

Por otro lado, Ramírez, (2018), investigó las consecuencias de la satisfacción laboral en el desempeño y la retención de empleados en empresas latinoamericanas. Su estudio encontró que los empleados satisfechos tendían a ser más productivos, comprometidos y leales a la organización, lo que a su vez contribuía a la mejora del rendimiento y la retención del personal. Estos resultados destacan el impacto positivo de la satisfacción laboral en el funcionamiento organizacional y la importancia de gestionar este aspecto de manera efectiva.

Además, exploró las estrategias de mejora de la satisfacción laboral en el contexto latinoamericano. Su investigación identificó diversas intervenciones, como programas de bienestar laboral, políticas de conciliación laboral y familiar, y oportunidades de desarrollo profesional, que pueden contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones pueden implementar medidas concretas para promover un ambiente de trabajo más satisfactorio y saludable.

No es de extrañar que el salario, el reconocimiento, el equilibrio entre vida laboral y personal, y las oportunidades de desarrollo profesional influyen en la satisfacción laboral de los empleados, y esta a su vez tiene importantes implicaciones para el desempeño y la retención del personal en las organizaciones.

2.4.1 Relación entre satisfacción laboral y liderazgo

El estilo de liderazgo de los supervisores puede tener un impacto significativo en el bienestar y la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo. A lo largo de los años, diversas investigaciones han explorado esta relación y han identificado cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en la satisfacción laboral de los empleados.

González, (2013), expresa que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la satisfacción laboral de los empleados. Este estilo de liderazgo, caracterizado por inspirar y motivar a los seguidores mediante la articulación de una visión compartida y el fomento del cambio positivo, puede generar un ambiente de trabajo estimulante y gratificante para los empleados. Los líderes transformacionales suelen mostrar preocupación por el bienestar de sus subordinados, brindándoles apoyo y reconocimiento, lo que contribuye a aumentar su satisfacción laboral.

Por otro lado, Sánchez, (2015), encontró que el liderazgo transaccional puede tener un efecto más moderado en la satisfacción laboral de los empleados. Este estilo de liderazgo se basa en el intercambio de recompensas y castigos para obtener el cumplimiento de las tareas asignadas. Si bien los líderes transaccionales pueden proporcionar estructura y claridad en el trabajo, su enfoque en el cumplimiento de objetivos puede no ser suficiente para satisfacer las necesidades emocionales y sociales de los empleados, lo que puede afectar su nivel de satisfacción laboral.

Posterior a esto investigó cómo el liderazgo democrático se relaciona con la satisfacción laboral de los empleados en el contexto latinoamericano. Su estudio encontró que el liderazgo democrático, que se caracteriza por la participación de los empleados en la toma de decisiones y la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo, puede contribuir

positivamente a la satisfacción laboral. Los empleados valoran sentirse escuchados y valorados en el proceso de toma de decisiones, lo que puede aumentar su compromiso y satisfacción con el trabajo.

González, (2013), también profundizó en cómo el liderazgo carismático puede influir en la satisfacción laboral en empresas latinoamericanas. Su investigación reveló que los líderes carismáticos, con su capacidad para inspirar y motivar a través de su carisma personal y su visión convincente, tienden a generar altos niveles de satisfacción entre sus seguidores. Los empleados suelen sentirse más comprometidos y valorados en un entorno donde el líder carismático canaliza emociones positivas y proporciona un sentido de propósito y dirección.

Por otro lado, Ramírez, (2021), en su tesis *"Impacto del Liderazgo Situacional en la Satisfacción Laboral en Organizaciones Latinoamericanas"* exploró cómo el liderazgo situacional puede afectar la satisfacción laboral en organizaciones latinoamericanas. Su estudio encontró que un liderazgo situacional, que se adapta a las necesidades y capacidades de los empleados en diferentes situaciones, puede contribuir a un ambiente de trabajo más favorable. Cuando los líderes son capaces de proporcionar el apoyo y la orientación adecuados según las circunstancias, los empleados tienden a sentirse más satisfechos y comprometidos con su trabajo.

2.4.2 Satisfacción laboral en empresas de México

La satisfacción laboral en empresas mexicanas puede estar influenciada por una serie de factores, como el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente de trabajo y la relación con los supervisores. Su estudio reveló que los empleados que percibían un salario justo y equitativo, así como oportunidades de crecimiento dentro de la empresa,

tendían a reportar niveles más altos de satisfacción laboral. Además, una relación positiva con los supervisores y un ambiente de trabajo colaborativo también se asociaban con una mayor satisfacción laboral entre los empleados.

En una investigación más reciente sobre *"Equilibrio entre Vida Laboral y Personal y su Relación con la Satisfacción Laboral en Empresas de México",* Martínez, (2021), examinó la relación entre la satisfacción laboral y el equilibrio entre vida laboral y personal en empresas mexicanas. Su estudio encontró que los empleados que lograban un equilibrio satisfactorio entre sus responsabilidades laborales y personales tendían a experimentar mayores niveles de satisfacción en el trabajo. Estos hallazgos subrayan la importancia de políticas y prácticas organizacionales que promuevan un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal de los empleados para mejorar su satisfacción laboral en el contexto mexicano.

Así mismo Gutiérrez, (2018), investigó el impacto del liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados en empresas mexicanas. Su estudio encontró que el liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, la motivación y la consideración individualizada de los empleados, se asociaba positivamente con la satisfacción laboral. Los empleados que tenían líderes transformacionales tendían a sentirse más valorados y comprometidos con su trabajo, lo que contribuía a su satisfacción general en el lugar de trabajo.

2.4.3 Clasificación de la satisfacción laboral

Una de las clasificaciones más comunes se divide en dos categorías principales: satisfacción intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se relaciona con el disfrute y la realización

personal que los empleados encuentran en su trabajo, mientras que la satisfacción extrínseca se refiere a factores externos como el salario, beneficios y condiciones laborales (Sánchez y Rojas, 2018). Esta distinción es fundamental, ya que diferentes factores pueden influir en cada tipo de satisfacción, y comprenderlos permite a las organizaciones diseñar intervenciones más efectivas.

Otra clasificación importante es la que distingue entre satisfacción laboral general y específica. La satisfacción general se refiere a la percepción global que un empleado tiene sobre su trabajo, mientras que la satisfacción específica se enfoca en aspectos concretos como la relación con los compañeros, la supervisión, las oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones físicas del entorno laboral (Méndez y Rodríguez, 2019). Esta diferenciación permite a las empresas identificar áreas específicas que requieren atención y mejora.

Además, la satisfacción laboral también puede clasificarse según la perspectiva temporal, diferenciando entre satisfacción a corto plazo y a largo plazo. La satisfacción a corto plazo puede verse afectada por factores inmediatos como un proyecto exitoso o un reconocimiento reciente, mientras que la satisfacción a largo plazo está más influenciada por la cultura organizacional y las oportunidades de crecimiento profesional. Esta clasificación temporal es útil para comprender cómo los factores de satisfacción pueden evolucionar con el tiempo y cómo las organizaciones pueden trabajar para mantener altos niveles de satisfacción de manera sostenida.

En el contexto latinoamericano, estudios recientes han explorado estas clasificaciones y su impacto en la productividad. Por ejemplo, un estudio en una empresa mexicana encontró que la satisfacción intrínseca tenía un impacto directo en el rendimiento laboral, sugiriendo que las organizaciones deben fomentar un ambiente que promueva la

realización personal (Sánchez y Rojas, 2018). Igualmente, Méndez y Rodríguez, (2019), destacaron que una alta satisfacción específica en áreas como la supervisión y la colaboración entre compañeros se traduce en menores niveles de rotación de personal, lo que subraya la importancia de estos factores en la gestión del talento.

Finalmente, es importante mencionar que la satisfacción laboral no solo influye en el desempeño individual, sino que también afecta el clima organizacional en su conjunto. Las organizaciones que implementan políticas para mejorar la satisfacción laboral tienden a experimentar un ambiente más positivo, mayor compromiso y, en última instancia, mejores resultados. Por lo tanto, las clasificaciones de la satisfacción laboral son herramientas valiosas que permiten a las empresas evaluar y mejorar su cultura organizacional y su gestión de recursos humanos.

Figura 1

Cuadro comparativo entre la motivación extrínseca e intrínseca



Nota: La figura mostrada compara los factores que diferencian a la motivación extrínseca de la intrínseca con el objetivo de dar a conocer la forma en que diferentes personas pueden ser motivadas. Tomado del sitio web *VATANGECIRCULE Motivación intrínseca y extrínseca en el lugar de trabajo* (Paritripti del 28 de agosto del 2024).

2.5 Rotación de personal

También conocida como la tasa de recambio de empleados dentro de una organización, es un fenómeno significativo en el ámbito laboral que puede tener importantes implicaciones para las empresas. A lo largo de las últimas décadas, numerosos estudios han abordado las causas, consecuencias y estrategias de manejo de la rotación de personal, proporcionando una comprensión más profunda de este fenómeno.

Según Pérez, (2012), las causas de la rotación de personal pueden ser variadas y complejas, abarcando desde factores individuales hasta factores organizacionales. Entre las causas individuales se encuentran la insatisfacción laboral, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, el conflicto con los supervisores o compañeros de trabajo, y la búsqueda de mejores condiciones laborales y salariales. Por otro lado, las causas organizacionales pueden incluir una cultura corporativa tóxica, una falta de reconocimiento y recompensa, y políticas de recursos humanos inadecuadas.

Las consecuencias de la rotación de personal pueden ser significativas tanto para los empleados como para la organización en su conjunto. Ramírez, (2015, pp. 45-58) señala que, para los empleados, la rotación puede generar estrés, ansiedad y desgaste emocional, así como interrupciones en su desarrollo profesional y personal. Para las organizaciones, la rotación de personal puede resultar en costos directos e indirectos, como gastos de

reclutamiento y selección, pérdida de productividad, deterioro de la moral del equipo y daño a la reputación de la empresa.

Para abordar la rotación de personal, las organizaciones suelen implementar diversas estrategias de manejo. Algunas de estas estrategias incluyen mejorar las políticas de recursos humanos, ofrecer programas de desarrollo profesional y capacitación, promover un ambiente de trabajo saludable y reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente. Además, Pérez, (2012), sugiere que las empresas pueden realizar encuestas de satisfacción laboral y realizar entrevistas de salida para identificar las causas subyacentes de la rotación y tomar medidas preventivas para abordarlas.

2.5.1 Relación entre rotación de personal y liderazgo

La relación entre la rotación de personal y el liderazgo es un área de investigación crucial en el campo de la gestión de recursos humanos, ya que el estilo de liderazgo de los supervisores puede influir significativamente en la retención y satisfacción de los empleados dentro de una organización. A través de diversos estudios, se ha explorado cómo diferentes estilos de liderazgo pueden afectar la rotación de personal y qué medidas pueden tomarse para mitigar este fenómeno.

Según Gómez, (2012), el liderazgo transformacional se ha asociado con una menor rotación de personal en varias organizaciones. Este estilo de liderazgo, caracterizado por inspirar y motivar a través de una visión compartida, el estímulo de la innovación y el desarrollo personal de los empleados tiende a crear un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio. Los líderes transformacionales son percibidos como modelos a seguir y generan un sentido de compromiso y lealtad entre sus seguidores, lo que puede reducir la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades fuera de la organización.

Por otro lado, Ramírez, (2018), encontró que el liderazgo transaccional puede estar relacionado con una mayor rotación de personal. Este estilo de liderazgo, que se centra en el intercambio de recompensas y castigos para alcanzar objetivos específicos, puede no ser tan efectivo para fomentar el compromiso y la lealtad de los empleados a largo plazo. Los líderes transaccionales pueden centrarse más en la supervisión y el control de tareas, en lugar de desarrollar relaciones significativas con sus subordinados, lo que puede llevar a una mayor insatisfacción y rotación entre los empleados.

Además, Ortiz, (2018), investigó cómo el liderazgo situacional puede influir en la rotación de personal en diferentes contextos organizacionales. Su estudio encontró que un liderazgo situacional, que se adapta al nivel de competencia y compromiso de los empleados, puede ayudar a reducir la rotación al proporcionar el apoyo y la orientación adecuados a cada individuo. Los líderes situacionales son capaces de ajustar su estilo de liderazgo según las necesidades y capacidades de sus subordinados, lo que puede aumentar su satisfacción y compromiso con el trabajo.

La relación entre la rotación de personal y el liderazgo es compleja y multifacética. Mientras que el liderazgo transformacional se ha asociado con una menor rotación, el liderazgo transaccional puede estar relacionado con una mayor rotación, y el liderazgo situacional puede desempeñar un papel importante en la gestión efectiva de la rotación de personal. Comprender cómo diferentes estilos de liderazgo afectan la rotación de personal puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias de liderazgo más efectivas para retener talento y promover un ambiente de trabajo satisfactorio.

En un informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México en 2020, se reveló que el liderazgo autocrático o autoritario estaba asociado con

tasas más altas de rotación de personal en comparación con otros estilos de liderazgo. Este hallazgo refuerza la importancia de un enfoque de liderazgo que fomente la participación, la comunicación abierta y el desarrollo personal y profesional de los empleados para mitigar la rotación laboral.

Una encuesta realizada por la Consultora de Recursos Humanos en 2018 encontró que el 65% de los empleados que abandonaron sus empleos lo hicieron debido a problemas con su liderazgo directo. Esto subraya aún más la influencia crítica que tienen los líderes en la retención del talento dentro de una organización y destaca la necesidad de abordar los desafíos de liderazgo para reducir la rotación de personal.

Para mitigar los efectos negativos de la rotación de personal, las organizaciones pueden implementar una serie de estrategias de liderazgo. Estas estrategias pueden incluir el fomento de un estilo de liderazgo participativo que promueva la colaboración y la toma de decisiones compartida, la creación de oportunidades de desarrollo profesional y el establecimiento de una comunicación abierta y transparente entre los líderes y los empleados.

Los estudios y estadísticas demuestran que un liderazgo efectivo, especialmente del tipo transformacional, puede tener un impacto significativo en la retención de empleados y en la salud general de la organización.

Al adoptar prácticas de liderazgo que fomenten el compromiso, el desarrollo y la participación de los empleados, las organizaciones pueden mitigar los efectos negativos de la rotación de personal y construir equipos más sólidos y productivos.

2.5.2 Efectos y repercusiones

La rotación de personal es un fenómeno que afecta a muchas organizaciones y puede tener efectos significativos tanto a corto como a largo plazo. Esta práctica no solo impacta la operatividad interna de una empresa, sino que también influye en su cultura organizacional, su rentabilidad y su capacidad para atraer y retener talento. Según Blanco, (2020), la rotación de personal puede ser tanto voluntaria como involuntaria, y cada tipo conlleva diferentes repercusiones.

Uno de los efectos más inmediatos de la rotación de personal es la interrupción en la continuidad de las operaciones. Cada vez que un empleado deja la organización, se pierde no solo su conocimiento específico sobre procesos y clientes, sino también la dinámica del equipo. La falta de estabilidad puede llevar a una disminución en la productividad, ya que los nuevos empleados necesitan tiempo para adaptarse y adquirir las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de manera efectiva (Blanco, 2020, pp. 25-27). Este proceso de adaptación implica costos tanto en términos de tiempo como de recursos, lo que puede afectar el rendimiento general de la empresa.

“La seguridad privada requiere de una formación específica y un conocimiento profundo de los protocolos de seguridad, así como de la cultura organizacional y las particularidades del cliente” (Patterson, 2019). Cuando los empleados abandonan la empresa, el tiempo y los recursos destinados a capacitar a nuevos guardias pueden resultar en un servicio ineficiente, lo que puede poner en riesgo la seguridad de los bienes y personas que la empresa está encargada de proteger.

Además, la rotación de personal puede afectar la cohesión del equipo. Un grupo de trabajo estable tiende a desarrollar relaciones interpersonales fuertes, lo que facilita la

colaboración y la efectividad operativa (Griffeth et al., 2000). Cuando los empleados se van, estas dinámicas se ven interrumpidas, y el nuevo personal puede tardar tiempo en integrarse y alcanzar el mismo nivel de eficiencia. Esta falta de cohesión puede resultar en errores, mala comunicación y una reducción en la calidad del servicio (Patterson, 2019).

Desde una perspectiva financiera, la rotación de personal representa un costo considerable para las empresas de seguridad privada. Según estudios previos, el costo de reemplazar a un empleado puede ascender al 150% del salario anual de ese empleado (Cascio, 2006). Este costo incluye gastos de reclutamiento, capacitación y la pérdida de productividad durante el período de adaptación del nuevo personal. En un sector donde la confianza y la continuidad son esenciales, estos gastos pueden impactar significativamente en la rentabilidad de la empresa.

Otro efecto de la rotación es su influencia en la satisfacción y el compromiso del personal que permanece en la empresa. La constante llegada de nuevos compañeros puede generar inseguridad y desmotivación entre los empleados que han decidido quedarse. Este fenómeno puede resultar en un ciclo vicioso donde los empleados insatisfechos también deciden abandonar la empresa, aumentando aún más la rotación.

Adicionalmente, la reputación de la empresa puede verse afectada. “Un alto índice de rotación puede llevar a la percepción de que la organización no es un buen lugar para trabajar, lo que puede dificultar la atracción de talento cualificado en el futuro” (Michaels et al., 2001). En el sector de la seguridad privada, donde la confianza es fundamental, una mala reputación puede traducirse en la pérdida de contratos y clientes.

2.5.3 Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es una métrica clave en la gestión de recursos humanos que permite a las organizaciones evaluar la estabilidad de su fuerza laboral. Este índice refleja el porcentaje de empleados que abandonan una organización durante un período determinado, y su cálculo es fundamental para entender las dinámicas de retención y atracción de talento.

El cálculo del índice de rotación de personal se puede expresar a través de la siguiente fórmula:

$$Índice\ de\ rotación = \left(\frac{Número\ de\ salidas\ en\ un\ periodo}{Número\ promedio\ de\ empleados\ durante\ el\ mismo\ periodo}\right) x\ 100$$

Según Hernández y Álvarez, (2018), este cálculo permite a las organizaciones no solo medir la cantidad de rotaciones, sino también identificar tendencias y patrones en el comportamiento de sus empleados. Un índice elevado puede indicar problemas en la cultura organizacional, la satisfacción laboral o la calidad de la gestión, mientras que un índice bajo suele ser un signo positivo de un entorno de trabajo saludable.

El número promedio de empleados se obtiene sumando el número de empleados al inicio y al final del período y dividiendo entre dos. Este enfoque ayuda a ofrecer una visión más precisa del tamaño de la fuerza laboral durante el período analizado. Por ejemplo, si una empresa comienza con 100 empleados y termina con 90 en un año, el número promedio sería (100 + 90) / 2 = 95.

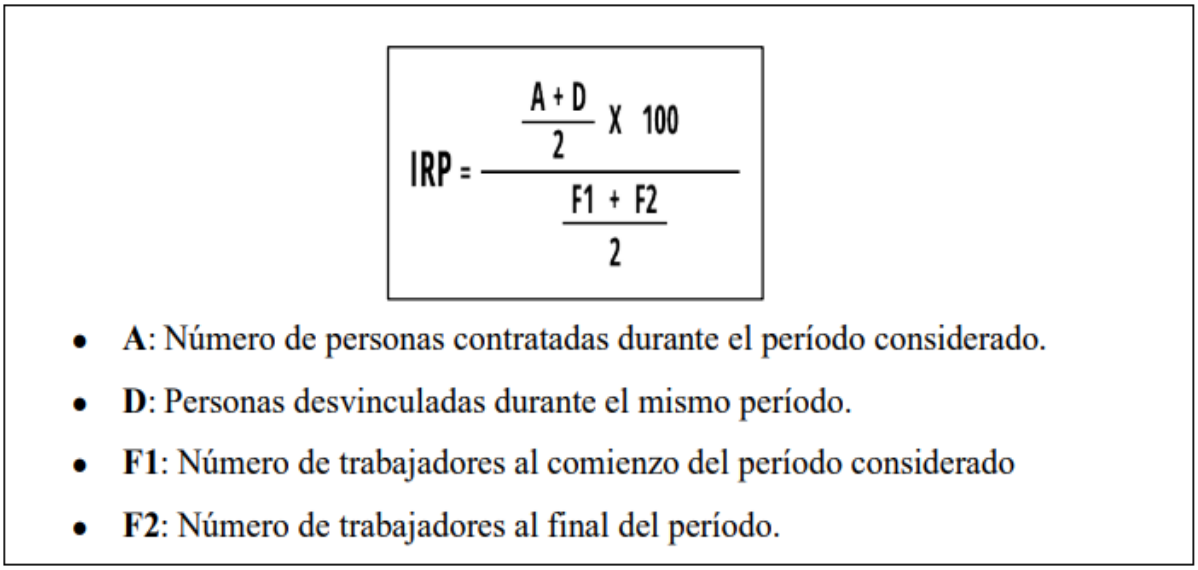
Además, es importante considerar las diferentes categorías de rotación. La rotación puede ser voluntaria, cuando los empleados eligen dejar la organización, o involuntaria, cuando la empresa decide despedirlos. Entender estas categorías es crucial para una

correcta interpretación del índice de rotación, ya que cada tipo de rotación tiene distintas implicaciones para la organización.

Sin embargo, también existen otras fórmulas igual de eficientes para hacer dicho calculo que le pueden ser útil a la organización dependiendo de su necesidad.

Figura 2

Fórmula para el índice de rotación de personal



Nota: La figura mostrada muestra otra fórmula que puede utilizarse para determinar dicho índice. Tomado de la tesis *Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada.* p. 31 desarrollado por (Andrade, 2018).

2.6 Recursos Humanos y su relación con el liderazgo

El departamento de recursos humanos (RRHH) desempeña un papel crucial en las organizaciones modernas, ya que se encarga de gestionar el capital humano, un recurso fundamental para el éxito empresarial. Su importancia se manifiesta en diversas áreas,

desde la contratación y formación hasta la retención del talento y el desarrollo organizacional. Además, la relación entre RRHH y liderazgo es vital, ya que un liderazgo efectivo contribuye a la creación de un entorno laboral positivo que potencia el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Una de las principales funciones del departamento de recursos humanos es la atracción y selección de talento. De acuerdo con Torres y Valenzuela, (2019), un proceso de selección bien estructurado no solo asegura que se elijan candidatos con las habilidades adecuadas, sino que también promueve la cultura organizacional. Esto es especialmente relevante en contextos donde el liderazgo está alineado con los valores de la empresa, facilitando así la integración de nuevos empleados y fomentando un ambiente de trabajo cohesionado.

La formación y desarrollo son otras áreas clave donde RRHH juega un papel fundamental. Las organizaciones que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados no solo aumentan su capacidad técnica, sino que también mejoran el compromiso y la lealtad hacia la empresa. Un liderazgo sólido es esencial para este proceso, ya que los líderes actúan como mentores y guías, inspirando a sus equipos a alcanzar su máximo potencial. Los líderes que fomentan un aprendizaje continuo crean una cultura que valora la mejora y la innovación, lo que se traduce en una mayor competitividad para la organización.

Además, el departamento de recursos humanos es clave en la gestión del clima organizacional, que está intrínsecamente ligado al liderazgo. Un clima laboral positivo contribuye a la satisfacción y bienestar de los empleados, lo que a su vez impacta en la productividad y la retención de talento (Ríos y Mendoza, 2017). Los líderes que practican una comunicación abierta y efectiva, así como el reconocimiento del trabajo bien hecho, son fundamentales para crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados. Esto

resalta la interdependencia entre las prácticas de RRHH y el estilo de liderazgo adoptado en la organización.

La evaluación del desempeño es otra área donde RRHH y liderazgo se cruzan. Implementar un sistema de evaluación justo y transparente permite a los líderes ofrecer retroalimentación constructiva y reconocer los logros de sus equipos. Esta práctica no solo mejora el desempeño individual, sino que también refuerza la relación de confianza entre líderes y empleados, lo que es fundamental para un ambiente laboral saludable.

Finalmente, la relación entre el departamento de recursos humanos y el liderazgo es vital para la adaptación y el cambio organizacional. En tiempos de transformación, los líderes deben gestionar el cambio de manera efectiva, y RRHH juega un papel esencial en preparar a los empleados para estos desafíos (Hernández y Paredes, 2020). La comunicación clara y la gestión del cambio son fundamentales para minimizar la resistencia y garantizar la cohesión del equipo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

3.1.1 Cuantitativo

La elección del tipo de estudio influye en la validez y aplicabilidad de los hallazgos. En el caso de este estudio sobre el liderazgo y su impacto en el clima organizacional, el enfoque cuantitativo es particularmente adecuado por diversas razones que se discutirán a continuación.

Primero, el estudio cuantitativo permitió la recopilación de datos numéricos que pudieron ser analizados estadísticamente. Según Creswell (2014), "los estudios cuantitativos se centran en la recolección y análisis de datos que pueden ser expresados numéricamente, facilitando la identificación de patrones y relaciones" (p. 10). En el contexto del liderazgo y el clima organizacional, esta capacidad de medir variables específicas, como el estilo de liderazgo y los índices de satisfacción laboral, resulta esencial para establecer relaciones causales.

Otro aspecto para considerar es la capacidad del enfoque cuantitativo para facilitar la comparación entre grupos. En el desarrollo de este proyecto se consideró relevante comparar diferentes estilos de liderazgo (autocrático vs. democrático) y su impacto en el clima de trabajo. Esta comparación puedo proporcionar perspectivas valiosas sobre qué estilos de liderazgo son más efectivos en la mejora del clima organizacional.

Además, el uso de instrumentos estandarizados, como cuestionarios y encuestas, permitió la recolección de datos de manera sistemática y objetiva. Esto redujo el sesgo en la interpretación de los resultados y aumentó la fiabilidad del estudio.

Este tipo de investigación entra en la clasificación de investigación de alcance correlacional porque trata de identificar la relación entre dos variables, el liderazgo y el clima organizacional.

Se determina como un estudio experimental porque se permitió manipular variables independientes, como el estilo de liderazgo, para observar sus efectos en variables dependientes, como el clima organizacional. Según Cohen et al., (2011), "el diseño experimental permite a los investigadores controlar las variables y establecer relaciones de causa-efecto" (p. 128). Además, el enfoque experimental es particularmente útil en contextos organizacionales, donde se busca evaluar intervenciones específicas, como programas de liderazgo.

3.2 Población o muestra

3.2.1 Delimitación espacial y temporal

La compañía seleccionada donde se desarrolló la investigación está ubicada en H. Matamoros, Tamaulipas.

La presente investigación se realizó en un periodo temporal que inicio en el 2022 y concluyó en el 2023.

3.2.2 Delimitación de la muestra

Para la delimitación de la muestra se utilizó el muestreo por conveniencia la cual es una técnica de muestreo no probabilístico que consiste en seleccionar a los participantes de una investigación de acuerdo con la conveniencia del investigador para facilitar la obtención de una muestra representativa en entornos específicos, como empresas u organizaciones donde se desea estudiar el clima organizacional. Esto es especialmente relevante en

investigaciones aplicadas, donde los hallazgos deben ser prácticos y relevantes para el contexto. De acuerdo con Etikan et al., (2016), "este tipo de muestreo permite abordar preguntas de investigación en contextos reales y relevantes, aunque puede limitar la generalización de los resultados" (p. 2).

En este caso particular es competente señalar que, aunque la empresa se compone en la ciudad de 60 guardias (población) distribuidos en diferentes plantas, es específicamente en una de ellas donde se presentaba esta problemática, por lo tanto, una muestra aleatoria no habría sido de utilidad, de esta forma se decidió seleccionar a los 14 miembros (muestra) que componían la plantilla donde se suscitaba la situación.

Aunque el muestreo por conveniencia tiene sus limitaciones, como el riesgo de sesgo, su uso en esta investigación se orienta hacia la obtención de datos significativos y aplicables en el ámbito del liderazgo organizacional. Esta metodología permite explorar las dinámicas entre liderazgo y clima organizacional de manera efectiva, contribuyendo a un entendimiento práctico y contextualizado.

3.3 Diagnostico de la situación actual

A través de una serie de patrones sobre recurrente rotación de personal en uno de los servicios de la empresa se determinó conveniente ahondar más en este tema con el objetivo de reducir dicha rotación, no obstante, se notó que el diagnostico podrían ser problemas de liderazgo y clima organizacional lo cual implicaba un análisis exhaustivo de varios factores clave.

En primer lugar, identificar el estilo de liderazgo predominante y su impacto en la cultura organizacional. Líderes autocráticos o poco comunicativos podrían estar generando

un ambiente de trabajo tenso y desmotivador, afectando la moral y el compromiso de los empleados.

Un segundo aspecto por considerar fue la percepción del clima organizacional por parte de los empleados. Herramientas como encuestas de clima laboral y cuestionarios sobre liderazgo podrían proporcionar información valiosa sobre la satisfacción laboral, la comunicación interna y el nivel de confianza en la dirección.

Además, también se notó que era fundamental analizar la estructura organizacional y los procesos de toma de decisiones. La falta de claridad en roles y responsabilidades era una situación que definitivamente estaba sobre la mesa con respecto a este problema lo cual en ocasiones llego a generar confusión y conflictos, contribuyendo a un clima de trabajo desfavorable.

Por consiguiente, se plantea la formulación de un programa de capacitación continua que favoreciera a los lideres a desarrollarse y mejorar sus capacidades.

3.4 Selección del instrumento

3.4.1 Encuesta para determinar el estilo de liderazgo

Para este trabajo de investigación se utilizó el instrumento que proporciona Northouse (2007) donde se tiene por objetivo identificar el estilo de liderazgo y su influencia en su equipo de trabajo.

> “El cuestionario está diseñado para medir tres estilos de liderazgo. Con la comparación de los puntajes puedes determinar cuál de los estilos son más dominantes y menos dominantes dentro de tu propio estilo de liderazgo” (Northouse P. , 2007) (ver anexo 1).

3.4.2 Cuestionario para evaluar el clima organizacional

Tal como lo explican Patlan y Flores, (2013), la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) fue construida por Gómez y Vicario (2008) para población mexicana utilizando la técnica de redes semánticas naturales, considerando cinco etapas: a) revisión a la literatura para la determinación y definición de los factores de la escala, b) determinación del significado psicológico de cada factor mediante el uso de redes semánticas naturales, c) análisis de los resultados obtenidos en las redes y contrastación con los elementos teóricos identificados en la literatura, d) elaboración del banco de reactivos (50% derivados de la revisión a la literatura y 50% de los resultados de la aplicación de las redes semánticas naturales), y, e) construcción de la escala (cuadernillo y hoja de respuestas) (ver anexo 2).

Figura 3

Factores de la EMCO



Nota: La EMCO se integra de ocho factores seccionados en tres niveles, tal como se muestra en la Figura 3. Tomado de la Revista Ciencia y Trabajo, *Articulo original Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud,* p.134, desarrollado por Patlan y Flores, (2013).

Para entender la figura anterior se describe mediante la Tabla 1 en que se centra cada uno de los tres sistemas y los factores que los componen.

Tabla 1

Definición conceptual de los factores de la EMCO

Clima Organizacional	Factores de Clima Organizacional	Definición
Sistema individual	F1. Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.
	F2. Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.
Sistema interpersonal	F3. Relaciones sociales entre los miembros de la organización	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
	F4. Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.
Sistema Organizacional	F5. Consideración de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.
	F6. Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen hacer sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.
	F7. Motivación y Esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen intensamente. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, se siente comprometido con su trabajo y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.
	F8. Liderazgo de directivos	Grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Nota: Tomado de la Revista Ciencia y Trabajo, Articulo original Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud, p.134, desarrollado por Patlan y Flores, (2013).

3.4.3 Encuesta incidencia del liderazgo en la rotación de personal y satisfacción de la compañía

Esta encuesta se basó en la escala de Likert la cual permitió medir actitudes, opiniones o percepciones de manera cuantificable y precisa. Al ofrecer una serie de opciones de respuesta que varían en grados (como "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo"), la escala proporcionó una forma clara de capturar la intensidad de las respuestas.

La confiabilidad de una encuesta con escala de Likert se evalúa mediante la consistencia interna, es decir, la medida en que las respuestas de los encuestados a preguntas similares o relacionadas son coherentes. Esto se evalúa utilizando índices como el coeficiente Alpha de Cronbach, que mide cuán consistente es un conjunto de ítems de una encuesta.

Así mismo facilitó la interpretación y comparación de los resultados, contribuyendo a la confiabilidad de los datos, basada en el trabajo que hizo Caballero (2020) para utilizar un instrumento que pudiera diagnosticar como el liderazgo influyo en dos factores importantes como la satisfacción y la rotación de personal (ver anexo 3).

3.4.4 Flujo de efectivo para medir el impacto de la rotación de personal en los costos de la organización

Un flujo de efectivo se refiere al movimiento de dinero hacia y desde una empresa o entidad durante un período determinado. En términos simples, muestra cómo el dinero entra y sale de la organización, lo cual es esencial para evaluar su salud financiera y su capacidad para cumplir con sus obligaciones. Los flujos de efectivo son cruciales para la toma de decisiones empresariales, ya que permiten entender si una empresa tiene suficiente liquidez para operar y financiar sus actividades (Medina, 2023).

Utilizar un flujo de efectivo anual para medir el impacto de la rotación de personal en la empresa fue una herramienta útil y eficaz, debido a que gracias a este se pudo cuantificar de manera clara y objetiva las consecuencias financieras que tiene la salida de empleados en la organización (ver anexo 4).

3.5 Aplicación del instrumento

El primer instrumento se aplicó únicamente al coordinador inicial, seis meses después se le aplico al coordinador que se quedó en lugar del primero para determinar cómo la diferencia de liderazgo influía en la plantilla.

Los instrumentos dos y tres se aplicaron a los 14 miembros de la plantilla que presentaba mayor cantidad de rotación de personal, para poder aplicarla se les proporciono en su día de descanso, con el objetivo que leyeran bien las preguntas y no tuvieran límite de tiempo para contestar y se hizo lo mismo seis meses después para hacer la evaluación final.

El instrumento numero 4 se basó en los datos históricos de la organización del año 2022 y 2023.

3.6 Métodos de análisis e interpretación de resultados

Para el instrumento número 1 el líder deberá leer la oración y posteriormente marcar el grado de conformidad de la escala de valores con la que se identifique, a cada estilo de liderazgo se le han asignado ítems que sumados deberán dar una puntuación, tal como se especifica en la Tabla 2, la dimensión con la puntuación más alta se tomará como el estilo de liderazgo que posee el jefe.

Tabla 2

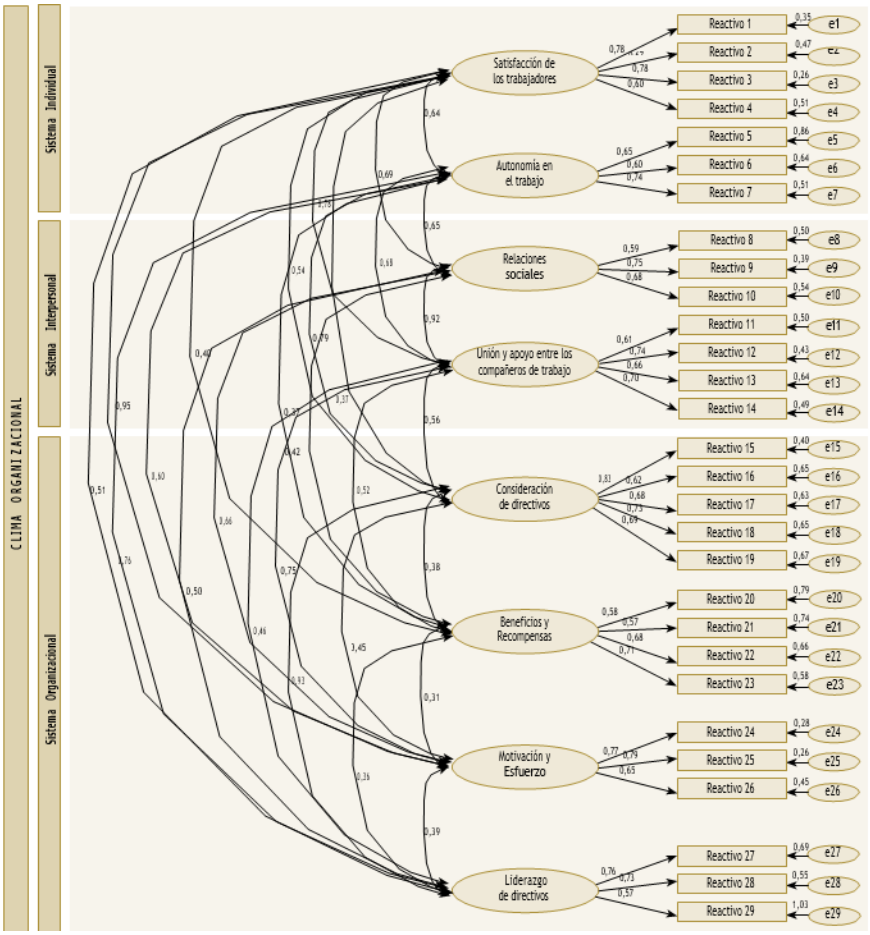
Análisis del instrumento Estilos de Liderazgo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores
Liderazgo	Autocrático	Temor a expresar sus ideas Infravalorados	1, 4, 7, 10, 13, 16	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
	Democrático	Participación en equipo Responsabilidad compartida	2, 5, 8, 11, 14, 17	
	Política de no intervención o déjalo así	Empoderamiento Individualismo	3, 6, 9, 12, 15, 18	

En el caso del instrumento número 2 se efectuó el análisis descriptivo y de dispersión de cada reactivo. Se efectuó el análisis de discriminación de reactivos, mediante la estimación del estadístico t-student considerando dos grupos: puntajes altos (cuartil 75) y puntajes bajos (cuartil 25). Se efectuó la validez factorial de la escala mediante el análisis de componentes principales y la rotación varimax, considerando los factores de cada uno de los niveles de la EMCO.

Figura 4

Resultados del análisis factorial exploratorio de la EMCO mediante el análisis de ecuaciones estructurales



Nota: Tomado de la Revista Ciencia y Trabajo, *Articulo original Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud*, p.137, desarrollado por Patlan y Flores, (2013).

Para el instrumento 3 se aplicó la misma metodología de Likert, tal como lo muestra las Tabla 3, los reactivos con porcentajes más altos se tomaron como áreas de oportunidad que se buscaron mejorar para la siguiente aplicación del instrumento en seis meses.

Tabla 3

Análisis del instrumento incidencia del liderazgo en la satisfacción de la compañía y rotación de personal

Variable	Indicadores	Ítems	Escala y valores
Liderazgo	Interés Coherencia Compromiso Respeto Escucha activa Retroalimentación Trato con personal Reconocimiento	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo
Satisfacción	Opinión Valoración Equilibrio laboral Crecimiento Metas Libertad de expresión Premios	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15,16	(3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo
Rotación	Tiempo Cultura Expectativas Progreso Pasión	17,18, 19, 20, 21	

Por lo que concierne al instrumento 4 el análisis se hizo mediante la recopilación de los datos históricos y la comparación entre un año y otro con la ayuda también del estado de resultados correspondiente a cada periodo.

CAPÍTULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la hipótesis secundaria 1

Hipótesis aceptada. La hipótesis propuesta afirma que el liderazgo autocrático provoca que los empleados dejen de aportar ideas creativas y se sientan infravalorados. Esta hipótesis se basa en la premisa de que los estilos de liderazgo afectan directamente la motivación y el comportamiento de los empleados en un entorno de trabajo. En este caso, el análisis de los resultados de la encuesta respalda la hipótesis, pues se observa un cambio significativo en la dinámica del equipo cuando se alterna entre un liderazgo autocrático y uno democrático, para esto se utiliza la relación entre los resultados del instrumento de la hipótesis número 1 y el apartado que habla del liderazgo utilizado en el instrumento número 3 (ver Anexo 3) (Caballero, 2020).

El hecho de que se haya realizado una encuesta inicial en la que el líder mostraba un estilo autocrático (que se determina al sumar los reactivos correspondientes ligados a cada estilo de liderazgo), seguido de una segunda encuesta tras el cambio de líder a uno con un estilo democrático, permite observar la relación entre el estilo de liderazgo y las percepciones de los empleados. Los resultados de la encuesta inicial reflejaron un bajo nivel de participación y posiblemente una sensación de desvalorización entre los empleados bajo el liderazgo autocrático. Esto coincide con la hipótesis, que sugiere que un liderazgo centralizado puede desalentar la creatividad y hacer que los empleados se sientan infrautilizados, véase la Figura 5 y Tabla 4 a continuación.

Figura 5

Resultados de la encuesta de Estilo de Liderazgo en una empresa de seguridad privada durante el año 2022.

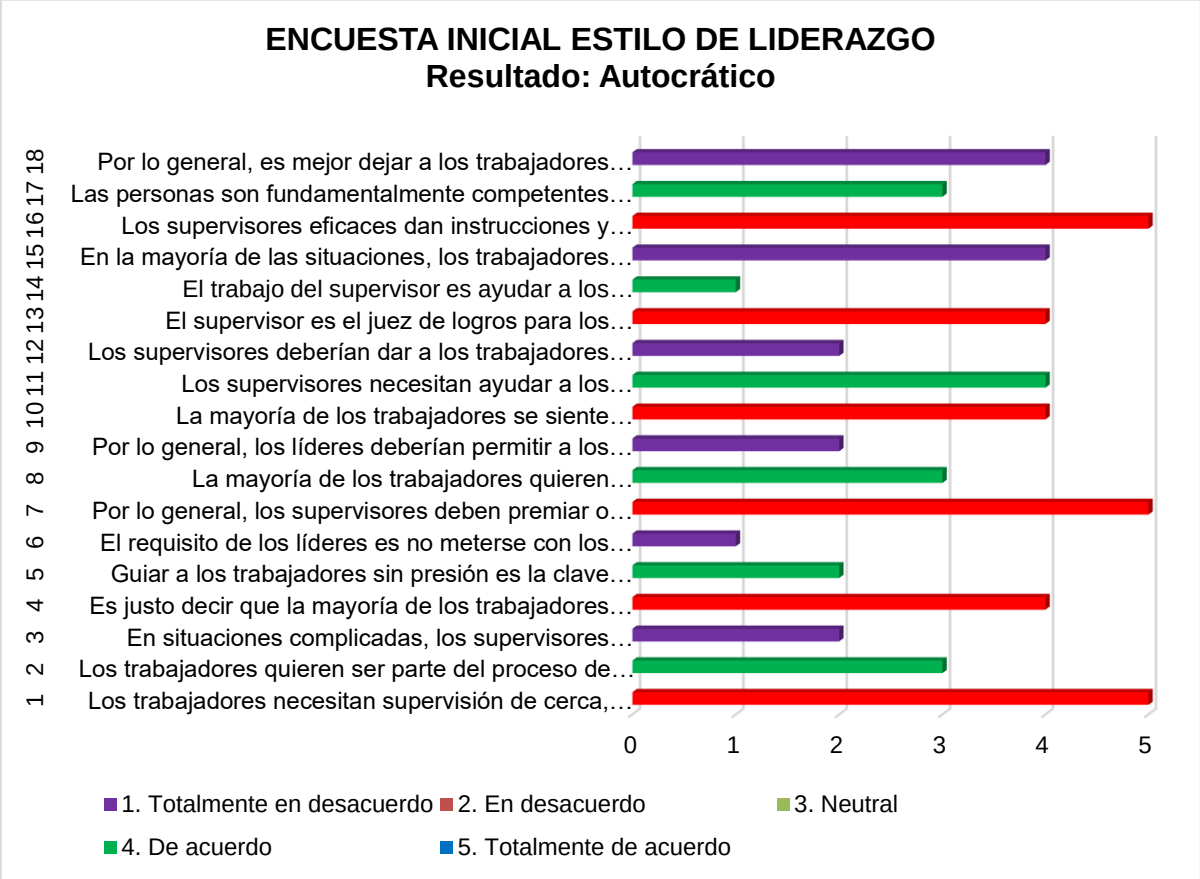


Tabla 4

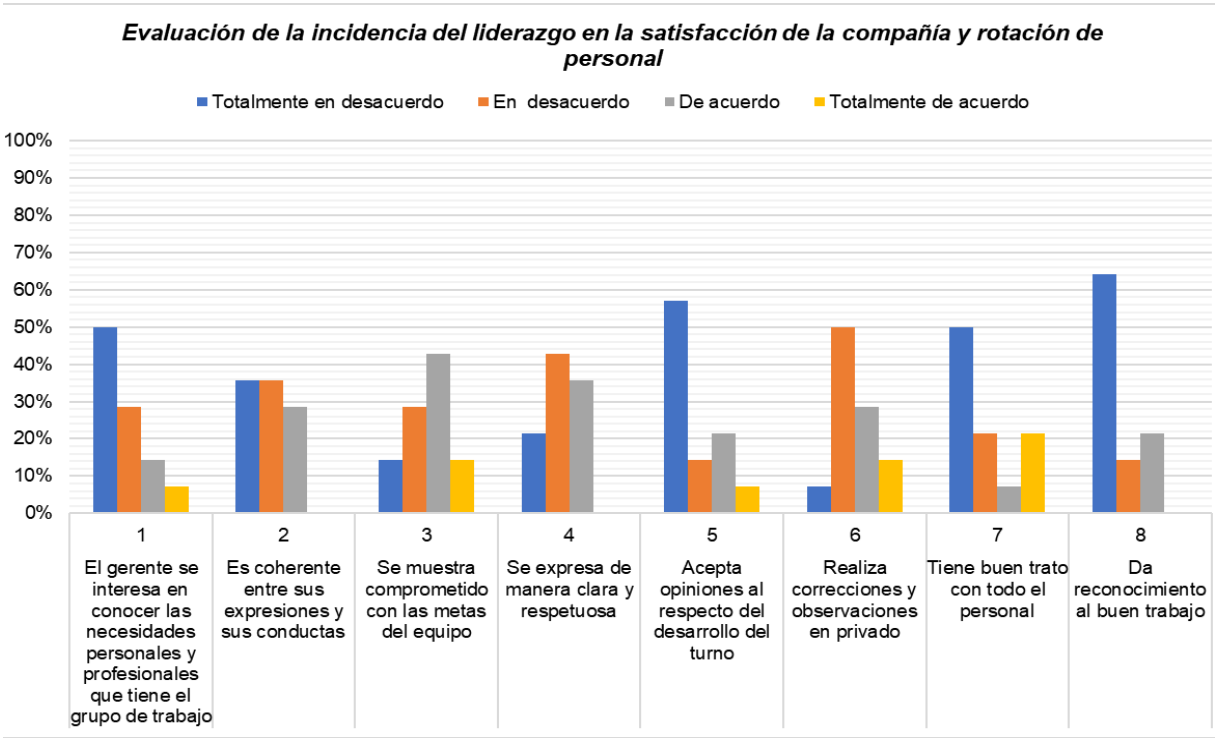
Escala de respuestas primera aplicación

Escalas de respuestas			
		Ítems	Puntuación total
Rojo	**Autocrático**	**1, 4, 7, 10, 13, 16**	**27**
Verde	Democrático	2, 5, 8, 11, 14, 17	16
Morado	Política de no intervención	3, 6, 9, 12, 15, 18	15

El liderazgo autocrático también puede tener un efecto negativo en la autoestima de los empleados. Al no tener espacio para expresar sus ideas o tomar decisiones dentro de su área de trabajo, los empleados pueden sentir que sus capacidades no se reconocen ni se aprecian, lo que puede llevarlos a sentirse infravalorados como se muestra en la Figura 6.

Figura 6

Resultados de la encuesta Evaluación de la incidencia del liderazgo en la satisfacción de la compañía y rotación de personal durante el año 2022 (Ítems 1-8)



Seis meses después, al aplicarse la misma encuesta bajo un nuevo líder con un estilo democrático, las puntuaciones mejoraron significativamente, así como se expresa en la Figura 7 y Tabla 5. Esta mejora podría ser indicativa de un aumento en la motivación de los empleados, su mayor participación en el proceso de toma de decisiones y una mayor sensación de reconocimiento por parte de sus superiores. Un estilo democrático permite a

los empleados sentirse más valorados, ya que su voz es escuchada y sus contribuciones son tomadas en cuenta. Esto no solo incrementa el sentido de pertenencia y compromiso, sino que también fomenta un ambiente en el que la creatividad florece, ya que los empleados no temen expresar nuevas ideas.

Figura 7

Resultados de la encuesta de Estilo de Liderazgo en una empresa de seguridad privada durante el año 2023

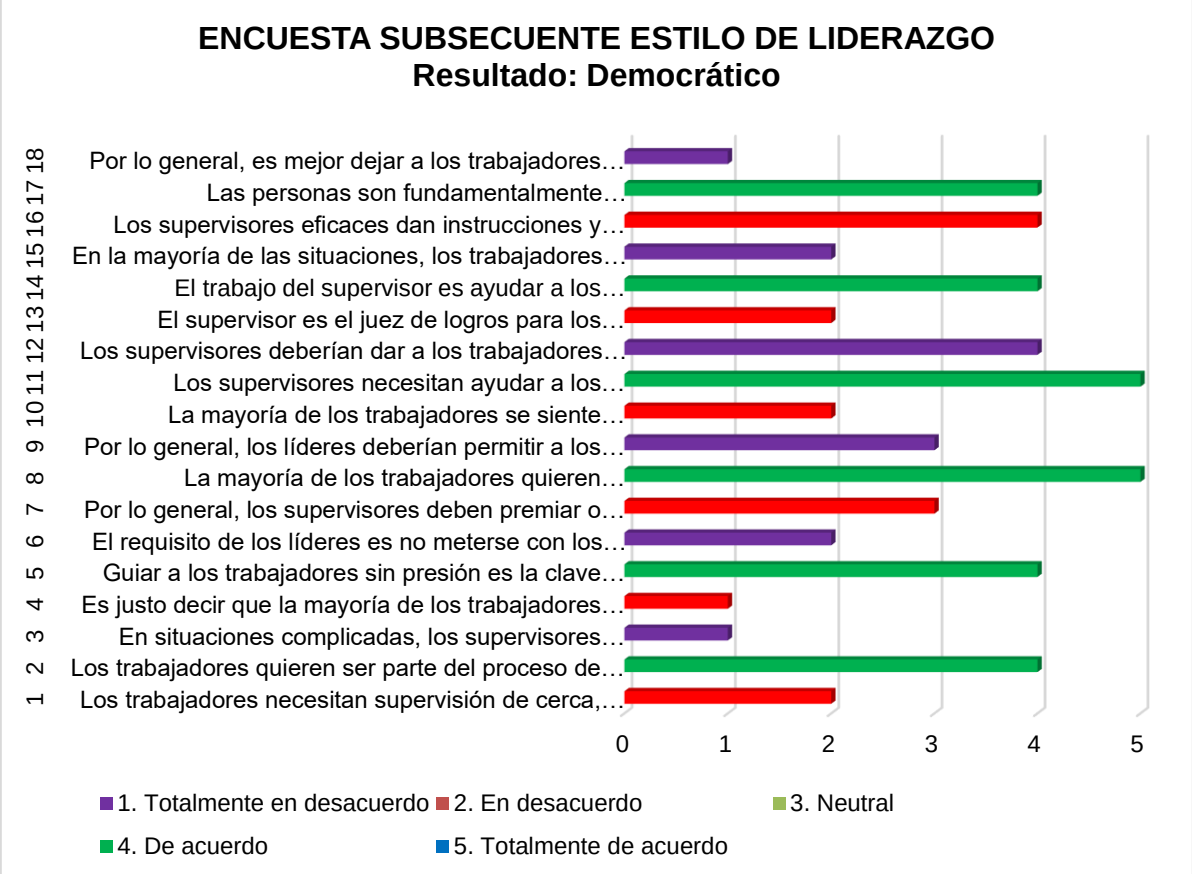


Tabla 5

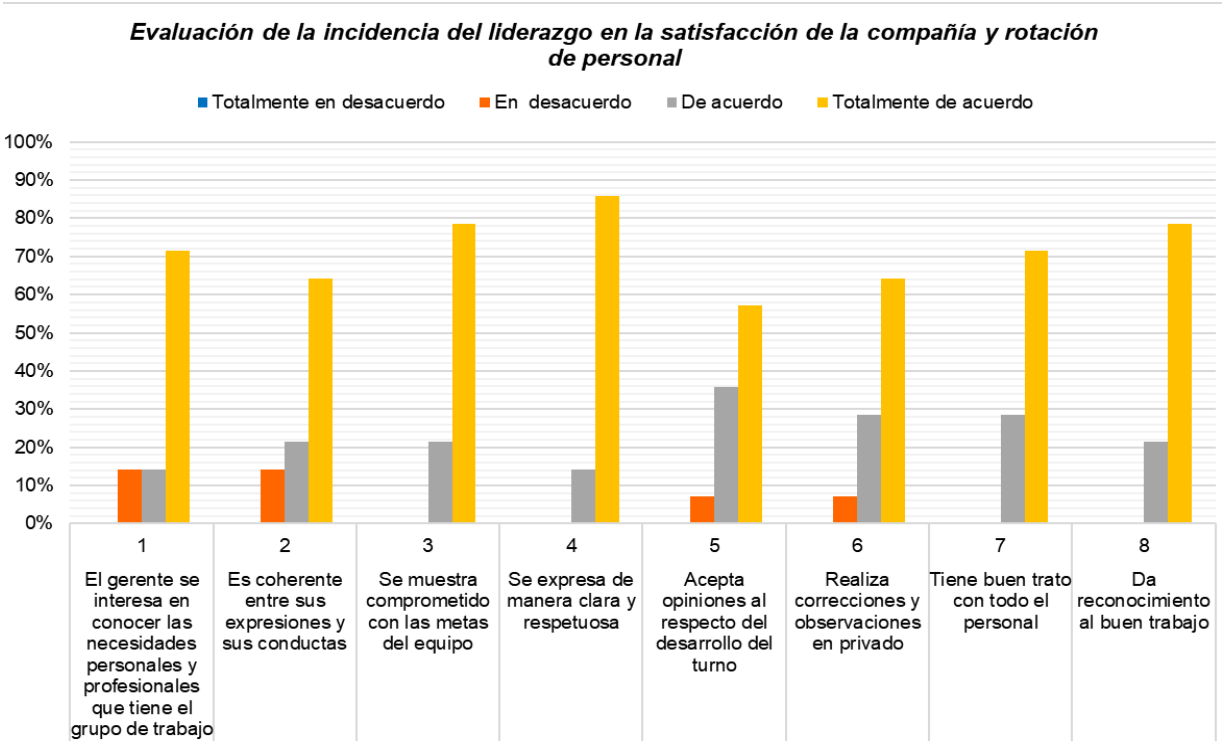
Escala de respuestas segunda aplicación

Escalas de respuestas			
		Ítems	Puntuación total
Rojo	Autocrático	1, 4, 7, 10, 13, 16	14
Verde	**Democrático**	**2, 5, 8, 11, 14, 17**	**26**
Morado	Política de no intervención	3, 6, 9, 12, 15, 18	13

Los datos de las encuestas respaldan la idea de que un estilo de liderazgo participativo fomenta un ambiente de trabajo más saludable (Figura 8) donde los empleados se sienten más motivados y capaces de contribuir de manera significativa a la resolución de problemas.

Figura 8

Resultados de la encuesta Evaluación de la incidencia del liderazgo en la satisfacción de la compañía y rotación de personal durante el año 2023 (Ítems 1-8)



4.2 Resultados de la hipótesis secundaria 2

Hipótesis aceptada. Se establece que un clima organizacional negativo propicia un ambiente con mayor rotación de personal y menor satisfacción debido a la estrecha relación entre las condiciones del ambiente laboral y el comportamiento, bienestar y compromiso de los empleados dentro de la empresa. Un clima organizacional negativo se caracteriza por la falta de apoyo, una comunicación deficiente, falta de reconocimiento, y el *mal trato de los superiores.*

En este análisis, la aplicación de esta encuesta refleja una percepción generalizada entre los empleados de que sus líderes no están comprometidos con su bienestar, expresándose así en los resultados de la Tabla 6 y 7. Este tipo de respuestas indica un clima organizacional tóxico que puede desencadenar tanto la insatisfacción laboral como el deseo de buscar oportunidades fuera de la empresa. Además, la falta de apoyo de los líderes refuerza la sensación de desconexión y desinterés, lo que aumenta las probabilidades de que los empleados busquen nuevos lugares de trabajo donde puedan sentir un mayor grado de aprecio y apoyo.

Tabla 6

Resultados - sistema organizacional - "consideración de directivos"

Factores del clima organizacional		**Consideración de directivos**					
		Resultados %					
Núm.	**Preguntas**	**1 (Nunca)**	**2 (Casi nunca)**	**3 (A veces)**	**4 (Casi siempre)**	**5 (Siempre)**	**Total**
15	El director trata a su personal de la manera más humana	0%	20%	40%	30%	10%	100%
16	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto	0%	20%	30%	30%	20%	100%
17	Los directivos dan apoyo personal en la realización de sus actividades	10%	50%	20%	20%	0%	100%

		Resultados %					
Núm.	**Preguntas**	**5 (Nunca)**	**4 (Casi nunca)**	**3 (A veces)**	**2 (Casi siempre)**	**1 (Siempre)**	**Total**
18	El jefe trata con indiferencia a su personal	60%	30%	10%	0%	0%	100%
19	Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada	60%	40%	0%	0%	0%	100%

Tabla 7

Resultados - sistema organizacional – "liderazgo de directivos"

Factores del clima organizacional		**Liderazgo de directivos**					
		Resultados %					
Núm.	**Preguntas**	**1 (Nunca)**	**2 (Casi nunca)**	**3 (A veces)**	**4 (Casi siempre)**	**5 (Siempre)**	**Total**
27	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo	10%	40%	20%	20%	10%	100%
28	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas	25%	35%	15%	25%	0%	100%
		Resultados %					
Núm.	**Preguntas**	**5 (Nunca)**	**4 (Casi nunca)**	**3 (A veces)**	**2 (Casi siempre)**	**1 (Siempre)**	**Total**
29	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización	10%	40%	10%	30%	10%	100%

Nota: Para determinar el factor que propiciaba un clima laboral negativo, este instrumento aplicado se dividió en tres niveles (sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional) donde el grado más alto de oportunidades a mejorar se dio en el organizacional que se seccionaba en cuatro apartados: consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Dando como resultado que en consideración de directivos y liderazgo de directivos se tuvieron las puntuaciones más preocupantes, por lo tanto, se llegó a la conclusión que el liderazgo era el factor que más propiciaba un mal clima laboral, para comparar con los otros niveles ver anexo 5.

Numerosos estudios han demostrado la correlación entre un clima organizacional negativo y la rotación de personal. En empresas donde los empleados no perciben apoyo ni reconocimiento, la rotación tiende a ser más alta, y la satisfacción laboral, más baja. La evidencia empírica respalda que la insatisfacción laboral generada por un clima organizacional negativo se traduce en una mayor propensión a abandonar la empresa, lo que pone en riesgo la estabilidad organizacional y aumenta los costos asociados con la captación y retención de talento.

4.3 Resultados de la hipótesis secundaria 3

La hipótesis que afirma que *"la satisfacción del personal está significativamente relacionada con el reconocimiento recibido, las oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de expresar libremente sus opiniones en la organización"* se acepta, ya que se observa una clara relación entre los factores mencionados en la hipótesis y los resultados obtenidos en las encuestas realizadas antes y después donde influyo un factor determinante, el liderazgo. Este análisis examina cómo estos factores inciden en la satisfacción laboral y por qué los cambios observados en los resultados de la encuesta respaldan la hipótesis.

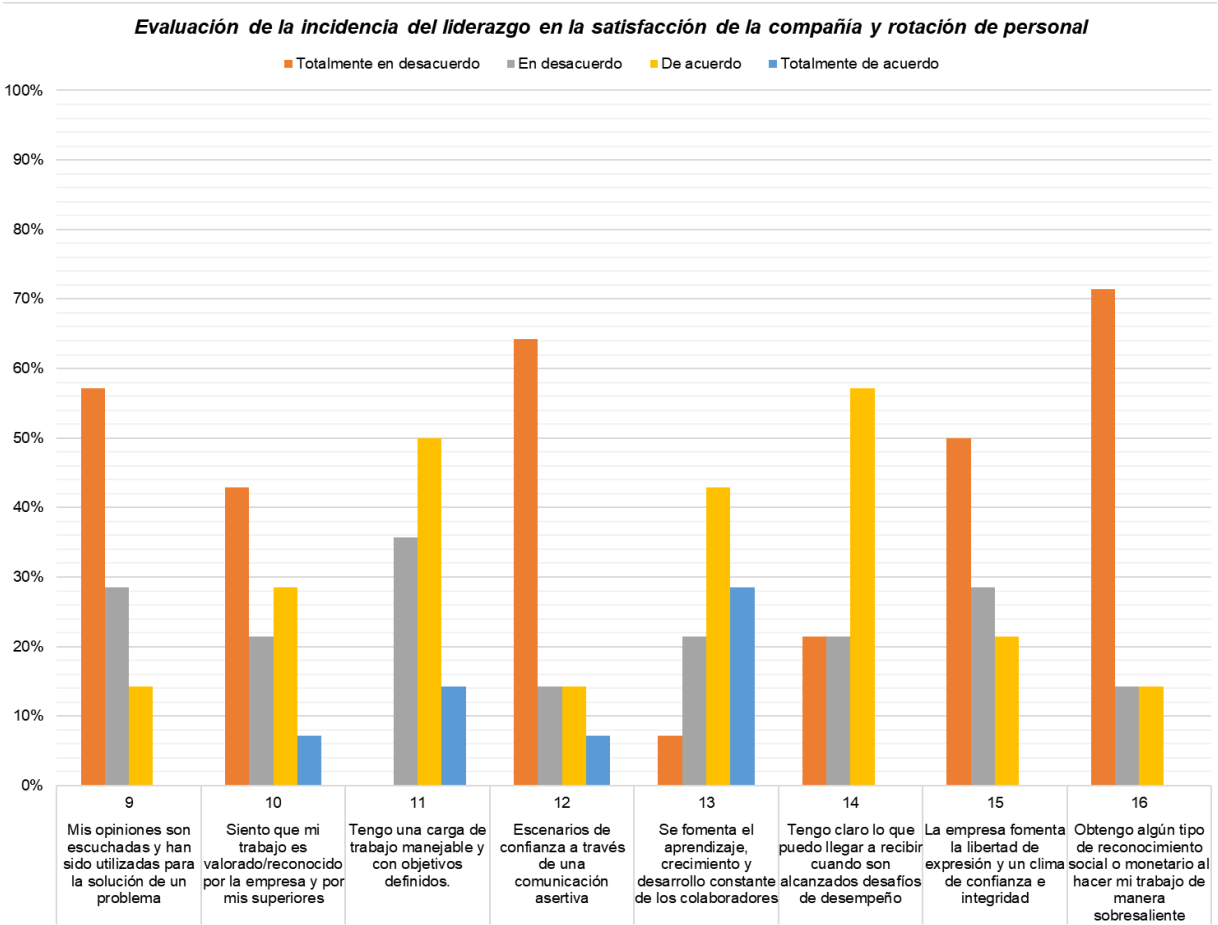
El reconocimiento es un factor clave para la satisfacción de los empleados. El hecho de que los trabajadores no se sintieran valorados o reconocidos en la encuesta inicial señala una falta de aprecio por sus esfuerzos, lo que puede generar desmotivación. La ausencia de reconocimiento es una de las principales causas de insatisfacción laboral. Cuando un líder no reconoce los esfuerzos de su equipo, los empleados pueden sentir que su trabajo no tiene valor, lo que a su vez puede disminuir su nivel de motivación.

Aunado a esto en la encuesta inicial, los resultados arrojaron (porcentajes entre el 50% y 71%) que los empleados sentían que no había suficientes oportunidades para crecer

dentro de la organización. Tal como lo muestra la Figura 9, la falta de crecimiento profesional y la percepción de que no pueden avanzar dentro de la empresa son factores que generan frustración y disminuyen el compromiso de los empleados, posteriormente la falta de comunicación asertiva y la percepción de que sus opiniones no eran escuchadas pueden haber generado un ambiente de trabajo tóxico, caracterizado por el desinterés y la desconexión entre los empleados y los líderes.

Figura 9

Resultados de la encuesta Evaluación de la incidencia del liderazgo en la satisfacción de la compañía y rotación de personal durante el año 2022 (Ítems 9-16)



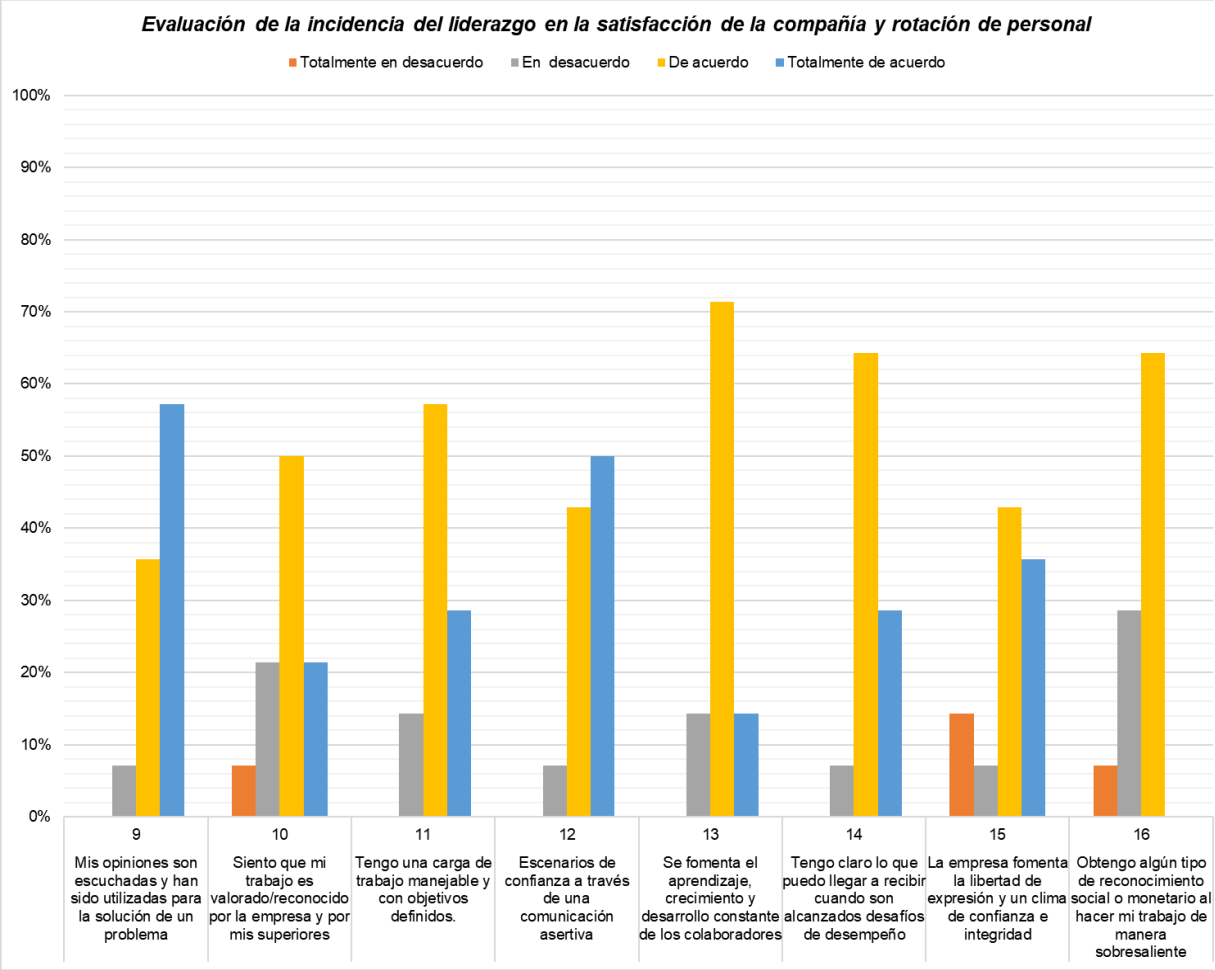
Sin embargo, tras el cambio de liderazgo hacia un estilo democrático, donde se promueve la participación y el reconocimiento de los logros, los empleados se sintieron más apreciados. El liderazgo democrático, al enfocarse en la inclusión y en el reconocimiento de las contribuciones del equipo, mejoró significativamente la percepción de los empleados sobre su valor dentro de la organización. Este cambio en el enfoque hacia el reconocimiento explica las mejoras en las puntuaciones de la encuesta después de seis meses.

Un líder democrático tiende a fomentar el desarrollo profesional al proporcionar a los empleados las herramientas y recursos necesarios para aprender y crecer, lo cual a su vez genera un clima laboral positivo. Esto aumenta la satisfacción de los empleados, ya que sienten que tienen un futuro dentro de la organización y que su crecimiento es valorado. También al sentirse escuchados y comprendidos, los empleados están más dispuestos a comprometerse con su trabajo y contribuir de manera activa al éxito de la organización. El hecho de que las puntuaciones mejoraran tras el cambio de liderazgo sugiere que los empleados valoraron la oportunidad de expresarse y participar en la toma de decisiones.

En el primer escenario, los empleados no se sentían escuchados, no recibían reconocimiento y no percibían oportunidades de desarrollo, lo que se traduce en baja satisfacción. Tras la implementación de un estilo de liderazgo democrático, los empleados experimentaron mejoras en estas áreas, este cambio resalta la importancia de estos factores en la creación de un ambiente y clima laboral positivo y motivador, lo que resultó en un aumento en la satisfacción laboral, pasando de estar totalmente insatisfechos en algunas áreas a aumentar los índices de porcentajes al 50% y 70% en los apartados de reconocimiento y expresión de ideas, véase a continuación la Figura 10.

Figura 10

Resultados de la encuesta Evaluación de la incidencia del liderazgo en la satisfacción de la compañía y rotación de personal durante el año 2023 (Ítems 9-16)



4.4 Resultados de la hipótesis secundaria 4

Se concluye que la hipótesis que establece que una alta rotación de personal incrementa los costos operativos de la organización, afectando negativamente la productividad y la rentabilidad de la empresa es ampliamente aceptada debido a la relación directa entre la pérdida constante de empleados, el aumento de costos relacionados con la contratación y

capacitación, y los efectos negativos que esto tiene sobre la eficiencia organizacional y la estabilidad financiera de la empresa. A continuación, se analizan los principales factores que sustentan esta hipótesis (véase anexo 4).

La rotación alta implicó que la organización invirtió continuamente en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, lo que incrementó significativamente los costos operativos. El proceso de reclutamiento involucró costos relacionados con la publicidad de vacantes y la utilización de plataformas de búsqueda de empleo. A esto se suma el tiempo y los recursos que se dedicaron a la selección de candidatos adecuados para ocupar los puestos vacantes, además, la alta rotación en el 2022 afectó la eficiencia operativa de la empresa.

Una vez contratado el nuevo personal, se incurrió también en los costos de capacitación y adaptación. Los nuevos empleados debieron familiarizarse con los procedimientos y herramientas de la empresa, lo cual tomó tiempo.

A continuación en la Figura 11, se muestra el estado de resultados, donde tomaremos la utilidad neta como la cantidad monetaria que la empresa se pudo haber ahorrado si su rotación hubiera sido menor, debido a que la unidades para determinar los importes se representan por el número de personas contratadas al ser una empresa de servicios y no como unidades de producción, se consideran también gastos fijos como lo son la renta de la oficina y el pago de servicios, sin embargo los factores variables son aquellos que están estrechamente ligado con el aumento de la rotación de personal en la empresa, lo cual al final nos da un resultado de $66,605.00 pesos que representa el excedente de gasto de dicha rotación.

Figura 11

Estado resultados periodo 2022

ESTADO DE RESULTADOS DE "SEGURIDAD PRIVADA'			
DEL 01 DE ENERO DEL 2022 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022			
		IMPORTE	%
INGRESOS			
AHORRO	$	681,138	100.00%
PROMOCIONES		-	0.00%
TOTAL INGRESOS	$	681,138	100.00%
COSTO DE VENTA	$	322,723.00	47.38%
MANO DE OBRA		322,723	47.38%
UTILIDAD BRUTA	$	358,415.15	52.62%
EGRESOS			
GASTOS OPERAC. DE ADMON			
GASTOS DE PERSONAL		32,839	4.82%
SUELDOS		82,111	12.05%
RENTA		57,600	8.46%
SERVICIOS		6,660	0.98%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		354	0.05%
GASTOS DE REPRESENTACIÓN		82,111	12.05%
TOTAL GASTOS OPERAC. DE ADMON	$	261,674	38.42%
GASTOS OPERAC. DE VENTA			
SERVICIOS		1,590	
TOTAL GASTOS OPERAC. DE VENTA	$	1,590	0.23%
DEPRECIACIÓN			
GASTOS FINANCIEROS			
UTILIDAD ANTES IMPTOS	$	95,151	13.97%
IMPUESTOS (30%)	$	28,545	4.19%
UTILIDAD NETA	$	66,605	

En el año 2022, la empresa contrató 119 guardias, lo que refleja una alta rotación de personal. Esto implica que un número significativo de empleados dejó la empresa y tuvo que ser reemplazado, generando costos adicionales en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación. El gasto que esto conlleva es considerable, ya que cada vez que un empleado

se va, la empresa incurre en costos directos asociados con encontrar un reemplazo y entrenarlo.

En el año 2023, sin embargo, la empresa logró reducir la contratación a 33 guardias, lo que implica una reducción notable en la rotación de personal. Menos contrataciones indican que más empleados permanecen en la empresa durante un período más largo, lo que no solo mejora la estabilidad de la fuerza laboral, sino que también minimiza los costos recurrentes de buscar nuevos empleados.

El análisis de la reducción de la rotación de personal, que pasó de 119 guardias en 2022 a 33 guardias en 2023, y el consecuente ahorro de $2,270.00 pesos ya que a menor cantidad de guardias contratados menos materiales son requeridos, los gatos que se mantuvieron fueron solamente los fijos y eso significa que a medida que no hubo rotación los costos variables no aumentaron de manera exponencial, así se demuestra claramente que la disminución de la rotación tiene un impacto directo en los costos operativos, la productividad y la rentabilidad de la empresa. Menos contrataciones y menor rotación de personal no solo ahorran dinero, sino que también mejoran la estabilidad y eficiencia operativa, lo que contribuye al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Los empleados con más tiempo en la empresa tienen mayor experiencia, lo que les permite realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Además, al haber menos cambios de personal, se reducen los períodos de adaptación que los nuevos empleados requieren, lo que a su vez mejora la continuidad de las operaciones.

Figura 12

Estado de resultados periodo 2023

ESTADO DE RESULTADOS DE "SEGURIDAD PRIVADA"			
DEL 01 DE ENERO DEL 2023 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023			
		IMPORTE	%
INGRESOS			
AHORRO	$	220,282	100.00%
PROMOCIONES		-	0.00%
TOTAL INGRESOS	$	220,282	100.00%
COSTO DE VENTA	$	113,875.00	51.70%
MANO DE OBRA		113,875	51.70%
UTILIDAD BRUTA	$	106,406.60	48.30%
EGRESOS			
GASTOS OPERAC. DE ADMON			
GASTOS DE PERSONAL		11,975	5.44%
SUELDOS		12,771	5.80%
RENTA		57,600	26.15%
SERVICIOS		6,660	3.02%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		179	0.08%
GASTOS DE REPRESENTACIÓN		12,771	5.80%
TOTAL GASTOS OPERAC. DE ADMON	$	101,956	46.28%
GASTOS OPERAC. DE VENTA			
SERVICIOS		565	
TOTAL GASTOS OPERAC. DE VENTA	$	565	0.26%
DEPRECIACIÓN			
GASTOS FINANCIEROS			
UTILIDAD ANTES IMPTOS	$	3,886	1.76%
IMPUESTOS (30%)	$	1,166	0.53%
UTILIDAD NETA	$	2,720	

4.5 Resultados de la hipótesis general

Hipótesis aceptada. Una vez analizada toda la información anterior y expuestos los resultados se expone que el liderazgo ejerce una influencia significativa en el clima organizacional y que un estilo de liderazgo efectivo está correlacionado positivamente con un entorno laboral favorable debido a la sólida evidencia empírica y teórica que respalda la relación entre ambos factores. Un estilo de liderazgo eficiente no solo afecta las percepciones de los empleados sobre su entorno de trabajo, sino que también influye en su comportamiento, satisfacción laboral y, en última instancia, en la retención de talento.

Diversos estudios en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión empresarial han mostrado que los líderes transformacionales, que promueven un estilo de liderazgo participativo y empático, tienen un impacto positivo en el clima laboral. Estos líderes motivan a sus equipos no solo mediante recompensas tangibles, sino también generando un sentido de propósito y pertenencia. En cambio, los líderes transaccionales, que se centran únicamente en el cumplimiento de tareas sin fomentar una relación de confianza, contribuyen a un entorno de trabajo más negativo, con mayor estrés laboral y mayor propensión a la rotación.

Para ello las bases se encuentran en los resultados del antes y después, donde en el último trimestre del 2022 se evaluaron las incidencias que generaba un líder autocrático contra el primer trimestre del 2023 donde otra persona con un estilo de liderazgo democrático estaba a cargo y los logros palpables de dicho cambio.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A lo largo de esta investigación se ha demostrado de manera clara la importancia fundamental de un buen líder dentro de una organización.

En el estudio, se observó cómo el liderazgo adecuado no solo influye directamente en el clima organizacional, sino que también impacta de manera significativa en la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Los líderes efectivos, al adoptar estilos de liderazgo participativos y empáticos, contribuyen a la creación de un ambiente laboral positivo, fomentando el compromiso y reduciendo la rotación de personal. Esto, a su vez, tiene efectos muy positivos en la productividad y rentabilidad de la empresa.

El aprendizaje obtenido durante este proceso de investigación subraya que la relación entre el liderazgo y el desempeño organizacional es dinámica y bidireccional. No solo los líderes influyen en el comportamiento y el bienestar de sus equipos, sino que los empleados, a través de su desempeño y actitud, también afectan el éxito del liderazgo. Además, se evidenció que un liderazgo ineficaz puede generar un clima organizacional negativo, lo que podría resultar en desmotivación, disminución de la satisfacción laboral y aumento de la rotación de personal.

A través de los diferentes instrumentos de investigación, se concluyó que invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo dentro de una organización es una estrategia clave para lograr una gestión más efectiva de los recursos humanos, optimizando los procesos y fomentando un ambiente de trabajo saludable. El liderazgo no solo se limita a gestionar equipos, sino que también implica ser un agente de cambio y motivador, capaz de inspirar y

generar una cultura organizacional orientada hacia el éxito colectivo. Este aprendizaje resalta la importancia de cultivar un liderazgo que no solo se enfoque en la consecución de objetivos, sino también en el bienestar de los colaboradores, ya que el éxito de la organización depende en gran medida del ambiente que se crea bajo la dirección de sus líderes.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda Implementar un sistema de capacitación continua para lideres con el fin de fomentar una concientización del impacto que tiene su estilo de liderazgo en la dinámica empresarial, a través del siguiente plan de acción.

1. **Definición de Objetivos y Contenidos del Programa de Capacitación**

Establecer los objetivos específicos del programa de capacitación (por ejemplo, mejorar la comunicación, fomentar la empatía, reforzar la toma de decisiones estratégica, etc.).

Desarrollar un temario que cubra áreas clave como:

- Tipos de liderazgo y sus impactos (transformacional, transaccional, autocrático, democrático).
- Herramientas de comunicación efectiva.
- Manejo de conflictos y resolución de problemas.
- Empatía y gestión emocional en el liderazgo.
- La importancia de la retroalimentación y el reconocimiento al equipo.

Responsable:

Departamento de RRHH, con apoyo de expertos en desarrollo organizacional y consultores.

2. **Diseño del Programa de Capacitación Continua**

- Definir la estructura del programa (sesiones presenciales, talleres, seminarios, cursos online, etc.).
- Determinar la frecuencia del entrenamiento (mensual, trimestral, anual).
- Integrar métodos de aprendizaje práctico (estudios de caso, debates, simulaciones).
- Crear materiales de apoyo como guías, videos, recursos online y herramientas de autodiagnóstico.

Responsable:

RRHH, equipo de formación y desarrollo, consultores expertos.

3. **Implementación del Programa de Capacitación**

- Iniciar la capacitación con un taller de lanzamiento que exponga los objetivos del programa y la importancia del liderazgo efectivo para la organización.
- Realizar sesiones de capacitación periódicas basadas en el temario definido, con intervenciones de expertos y líderes internos que compartan experiencias y buenas prácticas.
- Asegurar la participación de los líderes mediante actividades grupales, discusiones y ejercicios prácticos.

Responsable:

RRHH, formadores internos y externos, equipos de liderazgo.

4. **Sostenibilidad del Programa**

- Establecer un presupuesto anual para la capacitación continua de líderes.

- Garantizar que el programa sea flexible para adaptarse a las nuevas tendencias en liderazgo y las necesidades emergentes de la empresa.
- Promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje constante y la mejora continua en los líderes.

Responsable:

Dirección de RRHH, Dirección General.

Fuentes de Información

Aguilar, M., et al. (2022). El papel del liderazgo en la creación de un clima organizacional positivo: Un estudio de caso en empresas latinoamericanas. Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional, 8(1), 45-60.

Aliaga, R. L. (2019). Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa “Avecitas”. Universidad Continental. Huancayo: Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_308_Aliaga_Huali_2019.pdf

Andrade, D. (2018). Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6447/1/T2757-MDTH-Andrade-Influencia.pdf

Avolio, B., & Yammarino, F. (2020). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. Emerald Publishing Limited.

Blanco, A. (2020). Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK (Tesis de maestría). San Luis Potosí, México.

Caballero, L. (2020). Investigación: Incidencia del liderazgo en la rotación de empleados en una empresa de comida preparada. Bogotá, Colombia.

Cascio, W. F. (2006). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill.

Cascio, W. F. (2016). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). Teoría general de la administración. McGraw-Hill.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). Research methods in education (7th ed.). Routledge.

Corichi, A., Hernández, T., & García, M. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 2(3). https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62

Consultora de Recursos Humanos. (2018). Encuesta sobre las Causas de la Rotación de Personal en Empresas de América Latina.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.

Drucker, P. F. (2006). The effective executive: The definitive guide to getting the right things done. HarperBusiness.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1-4.

García, A. (2018). Clima organizacional en empresas de seguridad privada: Un estudio de caso en América Latina. Tesis de Maestría, Universidad Latinoamericana.

González, M. (2013). Influencia del liderazgo carismático en la satisfacción laboral en empresas latinoamericanas (Tesis de doctorado). Universidad de São Paulo.

González, R., & López, E. (2020). Impacto del clima organizacional en el estilo de liderazgo adoptado por los directivos: Evidencia de empresas latinoamericanas. Revista de Estudios Empresariales Latinoamericanos, 6(2), 78-92.

Gómez, M. (2012). Impacto del liderazgo transformacional en la rotación de personal en empresas latinoamericanas. Revista de Estudios Organizacionales Latinoamericanos, 8(2), 45-58.

Gómez, M. (2021). El poder del reconocimiento en las organizaciones. Ediciones Granica.

Goleman, D. (2000). Liderazgo: El estilo que marca la diferencia. Ediciones Urano.

Goleman, D. (2011). Inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual. Editorial Kairós.

Grifeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Current research and future directions. Journal of Management.

Gutiérrez, R. (2018). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los empleados en empresas mexicanas. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Hernández, J., & Álvarez, T. (2018). Rotación de personal y su impacto en el clima organizacional. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica.

Hernández, J., & Paredes, R. (2020). Gestión del cambio organizacional: El papel de recursos humanos y liderazgo. Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica. https://doi.org/10.1016/j.chieco.2020.01.004

Hernández, R. (2020). Gestión directiva: Estrategias para el éxito organizacional. Ediciones de la U.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Wong, C. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. Journal of Applied Psychology, 102(3), 530-545.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Informe sobre rotación de personal en el contexto empresarial mexicano.

Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. HarperBusiness.

Leal, M. S., & Arias, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las PYMES. PODIUM, 40, 21–40. https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2

Lock, E. A. (2000). The essence of job satisfaction. In The handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp. 129-179). American Psychological Association.

López, A. (2018). Liderazgo y gestión: El rol del jefe en las organizaciones. Editorial Planeta.

López, R. (2012). Cultura organizacional y clima laboral en empresas de seguridad privada: Un estudio comparativo (Tesis de maestría). Universidad de Buenos Aires.

Mäntysalo, J. (2019). The privatization of security: A global perspective. Routledge.

Martínez, A. (2021). Equilibrio entre vida laboral y personal y su relación con la satisfacción laboral en empresas de México (Tesis de doctorado). Universidad de Guadalajara.

Martínez, J. (2020). Percepción del clima organizacional en empresas de seguridad privada: Un estudio cuantitativo. Tesis de licenciatura, Universidad de América.

Medina, M. (Intérprete). (2023). Flujo de efectivo. ITM/POSGRADO.

Méndez, L., & Rodríguez, J. (2019). Análisis de la satisfacción laboral en el sector bancario en Colombia (Tesis de maestría). Universidad de los Andes.

Michaels, E. G., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business School Press.

Mora, J. (2018). Comunicación organizacional: Estrategias para el éxito. Ediciones de la U.

Morelo, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Psicothema, 495-501.

Mota, J., & Olivia, M. (2022). Rotación de personal un caso de estudio. Revista Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica, 1(1), 199–203. https://doi.org/10.46990/relayn.2019.1.1.318

Northouse, P. (2007). Leadership Theory and Practice. Sage Publications.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE Publications.

Orellana, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercibido en un grupo de colegios privados salvadoreños. Revista Internacional de Estudios en Educación. https://doi.org/10.37354/riee.2019.189

Ortiz, R. (2018). Clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo directivo en el Colegio Público del Poder Ciudadano "Benjamín Zeledón Rodríguez". Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nicaragua.

Patlan, J., & Flores, R. (2013). Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): Un estudio empírico con profesionales de la salud. Ciencia y Trabajo.

Patterson, M. (2019). The role of leadership in employee retention: A study of private security companies. Journal of Security Management.

Paritripti. (2024, August 28). Motivación intrínseca y extrínseca. Vantage Circle. https://www.vantagecircle.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca/

Pérez, A. (2021). Satisfacción laboral en un contexto post-pandemia.

Pérez, L., & Martínez, J. (2019). Gestión del capital humano: Estrategias para el desarrollo organizacional. Ediciones de la U.

Pérez, M. (2012). Causas de la rotación de personal en empresas latinoamericanas. Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional, 8(2), 67-82.

Porras, J. (2022). El impacto del liderazgo en la satisfacción y rotación de empleados en el ámbito corporativo. Ediciones Empresariales.

Ramírez, E., García, L., & Martínez. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 9(18). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100792&script=sci_arttext

Ramírez, J. (2015). Consecuencias de la rotación de personal: Perspectivas desde el contexto organizacional. Revista de Estudios Organizacionales Latinoamericanos, 11(1), 45-58.

Ramírez, J. (2018). Consecuencias de la satisfacción laboral en el desempeño y la retención de empleados en empresas latinoamericanas. Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires.

Ramírez, A. (2021). Impacto del liderazgo situacional en la satisfacción laboral en organizaciones latinoamericanas. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México.

Ríos, M., & Mendoza, A. (2017). Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en empresas de tecnología. Tesis de Maestría, Universidad de los Andes. https://doi.org/10.1016/j.chieco.2017.08.001

Rodríguez, A., & González, J. (2020). La motivación como un factor determinante en la retención de empleados.

Rojas, T. (2021). Seguridad privada: Manual práctico para guardias de seguridad. Ediciones de la U.

Rosero, V., & González, E. (2017). Comparativo de los principales tipos de liderazgo que practican las empresas de México y Colombia.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.

Salinas, J. (2019). Contabilidad y finanzas para la toma de decisiones. Editorial McGraw-Hill.

Sastre, E., & Herrera, J. (2019). El cambio organizacional y la retención de empleados.

Sánchez, L. (2015). Estrategias de mejora de la satisfacción laboral en el contexto latinoamericano. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia.

Sánchez, M., & Torres, P. (2017). Planeación estratégica: Cómo definir y alcanzar metas organizacionales. Ediciones Díaz de Santos.

Sánchez, P., & Rojas, F. (2018). Factores de satisfacción laboral en empresas de tecnología en México. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León.

Schneider, B. (2020). Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice. Routledge.

Schneider, B., & Reichers, A. E. (2019). Climate and culture: An evolution of concepts. In The Oxford handbook of organizational climate and culture (pp. 1-14). Oxford University Press.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=en

Tharp, R. G. (2021). The art of effectiveness: A guide to improving your organization's performance. Routledge.

Torres, S., & Valenzuela, F. (2019). La importancia del reclutamiento y selección en la cultura organizacional. Tesis de Maestría, Universidad de Santiago de Chile. https://doi.org/10.1016/j.chieco.2019.04.003

Yukl, G. (2022). Leadership in Organizations. Pearson.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para determinar el estilo de liderazgo

Encuesta sobre los estilos de liderazgo

Objetivo:

1. Para identificar tu estilo de supervisión o liderazgo;

2. Para examinar cómo tu estilo de supervisión o liderazgo se relaciona a otros estilos de liderazgo.

Instrucciones:

1. Marca el número que indica el grado que estás de acuerdo o en desacuerdo con cada frase u oración a continuación.

2. Ofrece tus impresiones iniciales. No hay respuesta correcta o incorrecta

Frases u oraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Los trabajadores necesitan supervisión de cerca, o probablemente no harían sus trabajos.	1	2	3	4	5
2. Los trabajadores quieren ser parte del proceso de tomar decisiones.	1	2	3	4	5
3. En situaciones complicadas, los supervisores deberían permitir a los trabajadores resolver sus propios problemas.	1	2	3	4	5
4. Es justo decir que la mayoría de los trabajadores son perezosos.	1	2	3	4	5
5. Guiar a los trabajadores sin presión es la clave para ser un buen supervisor.	1	2	3	4	5
6. El requisito de los líderes es no meterse con los trabajadores mientras realizan sus trabajos.	1	2	3	4	5
7. Por lo general, los supervisores deben premiar o castigar para motivar a los trabajadores a cumplir con los objetivos organizativos.	1	2	3	4	5
8. La mayoría de los trabajadores quieren comunicación frecuente y alentadora de parte de los supervisores.	1	2	3	4	5
9. Por lo general, los líderes deberían permitir a los trabajadores evaluar sus propios trabajos.	1	2	3	4	5
10. La mayoría de los trabajadores se siente inseguros en sus trabajos y necesitan instrucciones.	1	2	3	4	5
11. 11. Los supervisores necesitan ayudar a los trabajadores a aceptar la responsabilidad de completar sus trabajos.	1	2	3	4	5

Frases u oraciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12. Los supervisores deberían dar a los trabajadores la libertad de resolver los problemas por sí mismos.	1	2	3	4	5
13. El supervisor es el juez de logros para los miembros de cuadrillas (grupo de trabajadores).	1	2	3	4	5
14. El trabajo del supervisor es ayudar a los trabajadores con sus "pasiones".	1	2	3	4	5
15. En la mayoría de las situaciones, los trabajadores prefieren pocas sugerencias de sus supervisores.	1	2	3	4	5
16. Los supervisores eficaces dan instrucciones y aclaran los procedimientos.	1	2	3	4	5
17. Las personas son fundamentalmente competentes y si se les asigna una tarea, realizarán un buen trabajo.	1	2	3	4	5
18. Por lo general, es mejor dejar a los trabajadores solos y permitirles que hagan sus trabajos.	1	2	3	4	5

Puntaje:

Estilo 1 Autocrático: Suma los números que marcaste en las preguntas 1, 4, 7, 10, 13 y 16

Puntaje total: _____

Estilo 2 Democrático: Suma los números que marcaste en las preguntas 2, 5, 8, 11, 14 y 17

Puntaje total: _____

Estilo 3 Política de no intervención o déjalo así: Suma los números que marcaste en las preguntas 3, 6, 9, 12, 15 y 18

Puntaje total: _____

Anexo 2. Cuestionario para evaluar el clima organizacional

Cuestionario Para Evaluar Clima Organizacional

Tomaremos unos minutos por lo que solicitamos su permiso para aplicarle un cuestionario, esto no le tomara más de 5 minutos el completarlo. La información suministrada será estrictamente confidencial. Agradecemos su participación en este estudio.

Datos generales

Tiempo trabajado en la empresa_____ Puesto que ocupa _____

Edad _____ Años Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐

Estado civil

Soltero ☐ Casado ☐ Viudo ☐ Unión libre ☐

Religión_____

Nivel académico

Primaria__ Bachillerato____ Universitario Incompleto____ Universitario Completo ____
Especialidad ____ Maestría_____ Doctorado _____

ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO)

Preguntas	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades	1	2	3	4	5
2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo	1	2	3	4	5
3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades	1	2	3	4	5
4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades*	5	4	3	2	1
5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades	1	2	3	4	5
6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades	1	2	3	4	5
7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en la cual desea realizar sus actividades	1	2	3	4	5
8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos	1	2	3	4	5
9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores	1	2	3	4	5
10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema	1	2	3	4	5
11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo	1	2	3	4	5
12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo	1	2	3	4	5
13. En el trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales	1	2	3	4	5
14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable	1	2	3	4	5
15. El director trata a su personal de la manera más humana posible	1	2	3	4	5
16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto	1	2	3	4	5
17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades	1	2	3	4	5
18. El jefe trata con indiferencia a su personal*	5	4	3	2	1
19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada*	5	4	3	2	1
20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades	1	2	3	4	5
21. Dentro de la organización, todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo	1	2	3	4	5
22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño	1	2	3	4	5
23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores	1	2	3	4	5

Anexo 3. Encuesta incidencia del liderazgo en la rotación de personal y satisfacción de la compañía

Encuesta personal de seguridad: liderazgo, satisfacción y rotación

La presente encuesta va dirigida al personal que opera como guardia de seguridad en la ciudad de H. Matamoros, con el fin de evaluar la incidencia que tiene el liderazgo en la rotación y/o satisfacción de este con la compañía. A continuación, encontrará una serie de afirmaciones acerca del liderazgo, la satisfacción y su rol cómo trabajador en la empresa. Por favor conteste a las afirmaciones indicando con una (x) su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas, procurando ser lo más sincero posible. En el primer grupo de preguntas, seleccionar las respuestas correspondientes para su jefe inmediato.

		Liderazgo del grupo gerencial (gente, producto, servicio)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		Responda las siguientes preguntas al respecto del liderazgo de cada gerente	1	2	3	4
1	LIDERAZGO	El gerente se interesa en conocer las necesidades personales y profesionales que tiene el grupo de trabajo				
2		Es coherente entre sus expresiones y sus conductas				
3		Se muestra comprometido con las metas del equipo				
4		Se expresa de manera clara y respetuosa				
5		Acepta opiniones al respecto del desarrollo del turno				
6		Realiza correcciones y observaciones en privado				
7		Tiene buen trato con todo el personal				
8		Da reconocimiento al buen trabajo				

		Satisfacción con la compañía	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Deacuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4
9	SATISFACCIÓN	Mis opiniones son escuchadas y han sido utilizadas para la solución de un problema				
10		Siento que mi trabajo es valorado/reconocido por la empresa y por mis superiores				
11		Tengo una carga de trabajo manejable y con objetivos definidos.				
12		Escenarios de confianza a través de una comunicación asertiva				
13		Se fomenta el aprendizaje, crecimiento y desarrollo constante de los colaboradores				
14		Tengo claro lo que puedo llegar a recibir cuando son alcanzados desafíos de desempeño				
15		La empresa fomenta la libertad de expresión y un clima de confianza e integridad				
16		Obtengo algún tipo de reconocimiento social o monetario al hacer mi trabajo de manera sobresaliente				

		intención de permanencia en la compañía	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Deacuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4
17	ROTACIÓN	En esta empresa puedo lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal.				
18		Estoy orgulloso de pertenecer a la organización y me identifico con la cultura de la compañía				
19		La empresa se adapta a mis expectativas como trabajador				
20		Me siento cmotivado para crecer dentro de la compañía				
21		Mi trabajo representa lo que me gusta hacer				

Anexo 4. Flujo de efectivo para medir el impacto de la rotación de personal en los costos de la organización

Flujo de efectivo a doce meses año 2022

	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
RECIBOS DE EFECTIVO												
AHORRO	40,067	74,410	34,343	45,791	62,962	51,515	28,619	57,239	45,791	51,515	103,029	85,858
Créditos/ otros ingresos en efectivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE AHORRO	40,067	74,410	34,343	45,791	62,962	51,515	28,619	57,239	45,791	51,515	103,029	85,858
EFECTIVO PAGADO												
Sueldos brutos (retiro exacto)	18,984	35,255	16,272	21,696	29,832	24,408	13,560	27,120	21,696	24,408	48,815	40,679
Gastos de nómina (impuestos, etc.)	1,932	3,587	1,656	2,208	3,036	2,484	1,380	2,760	2,208	2,484	4,967	4,139
Sueldos Administrativos	6,843	6,843	6,843	6,843	6,843	6,843	6,843	6,843	6,843	6,843	6,843	6,843
Artículos de oficina (de oficina y operativos)	150	530	0	0	320	237	0	482	0	0	6,462	815
Reparaciones y mantenimiento	0	0	0	125	0	0	0	0	229	0	0	0
Publicidad	0	395	0	0	240	0	0	173	0	0	438	344
Autos, entregas y viajes	1,740	2,956	1,644	2,435	3,005	1,531	1,272	2,580	2,433	1,720	3,400	3,150
Renta	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Teléfono	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389
Servicios públicos	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
SUBTOTAL	35,003	54,922	31,769	38,661	48,630	40,857	28,409	45,312	38,763	40,809	76,280	61,325
Pago principal del crédito												
Compra de capital (especifique)												

Otros costos de arranque												
Reserva y/o en depósito												
Retiro de los propietarios												
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	35,003	54,922	31,769	38,661	48,630	40,857	28,409	45,312	38,763	40,809	76,280	61,325
Flujo de efectivo operacional	$ 5,063.96	$ 19,488.54	$ 2,574.03	$ 7,129.89	$14,332.68	$10,657.82	$ 210.10	$11,926.75	$ 7,027.89	$ 10,705.82	$26,749.19	$ 24,532.40

Flujo de efectivo a doce meses año 2023

	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
RECIBOS DE EFECTIVO												
AHORRO	26,701	20,026	26,701	13,350	6,675	6,675	20,026	13,350	6,675	20,026	33,376	26,701
Créditos/ otros ingresos en efectivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE AHORRO	26,701	20,026	26,701	13,350	6,675	6,675	20,026	13,350	6,675	20,026	33,376	26,701
EFECTIVO PAGADO												
Sueldos brutos (retiro exacto)	13,803	10,352	13,803	6,902	3,451	3,451	10,352	6,902	3,451	10,352	17,254	13,803
Gastos de nómina (impuestos, etc.)	1,451	1,089	1,451	726	363	363	1,089	726	363	1,089	1,814	1,451
Sueldos Administrativos	1,548	1,161	1,548	774	387	387	1,161	774	387	1,161	1,935	1,548
Artículos de oficina (de oficina y operativos)	135	200	135	0	0	0	380	0	0	0	1,236	325
Reparaciones y mantenimiento	0	0	179	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	310	255
Autos, entregas y viajes	1,000	681	996	508	280	300	463	358	196	744	1,183	981
Renta	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Teléfono	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389
Servicios públicos	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166

SUBTOTAL	23,292	18,838	23,467	14,264	9,836	9,856	18,800	14,114	9,752	18,701	29,087	23,718
Pago principal del crédito												
Compra de capital (especifique)												
Otros costos de arranque												
Reserva y/o en depósito												
Retiro de los propietarios												
TOTAL DE EFECTIVO PAGADO	23,292	18,838	23,467	14,264	9,836	9,856	18,800	14,114	9,752	18,701	29,087	23,718
Flujo de efectivo operacional	$3,408.32	$1,187.74	$3,233.32	$(913.84)	$(3,160.42)	$(3,180.42)	$1,225.74	$(763.84)	$(3,076.42)	$1,324.74	$4,288.90	$2,982.32

ROTACIÓN DEL PERSONAL POR MES 2022	
MES	**CANTIDAD DE GUARDIAS**
ENERO	7
FEBRERO	13
MARZO	6
ABRIL	8
MAYO	11
JUNIO	9
JULIO	5
AGOSTO	10
SEPTIEMBRE	8
OCTUBRE	9
NOVIEMBRE	18
DICIEMBRE	15
TOTAL	119

COSTO POR GUARDIA	$5,724
SUELDO BRUTO	$2,711.96
IMPUESTO NOMINA	$275.96

ROTACIÓN DEL PERSONAL POR MES 2023	
MES	**CANTIDAD DE GUARDIAS**
ENERO	4
FEBRERO	3
MARZO	4
ABRIL	2
MAYO	1
JUNIO	1
JULIO	3
AGOSTO	2
SEPTIEMBRE	1
OCTUBRE	3
NOVIEMBRE	5
DICIEMBRE	4
TOTAL	33

COSTO POR GUARDIA	$6,675
SUELDO BRUTO	$3,450.75
IMPUESTO NOMINA	$362.87

Anexo 5. Resultados Sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional

Núm.	Preguntas	Resultados (%)					Total	Factores del Clima Organizacional
		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)		
1	Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades	0%	0%	40%	40%	20%	100%	Satisfacción de los trabajadores
2	Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo	10%	0%	50%	30%	10%	100%	
3	Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades	0%	0%	20%	60%	20%	100%	
Núm.	Preguntas	Resultados (%)					Total	Factores del Clima Organizacional
		5 (Nunca)	4 (Casi nunca)	3 (A veces)	2 (Casi siempre)	1 (Siempre)		
4	Los trabajadores realizan con desagrado sus	40%	10%	40%	10%	0%	100%	Satisfacción de los trabajadores

Núm.	Preguntas	Resultados (%)					Total	Factores del Clima Organizacional
		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)		
5	Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades	20%	30%	20%	20%	10%	100%	Autonomía en el trabajo
6	Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades	20%	30%	10%	30%	10%	100%	
7	A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en la cual desea realizar	20%	0%	60%	10%	10%	100%	

Núm.	Preguntas	Resultados (%)					Total	Factores del Clima Organizacional
		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)		
8	Los trabajadores se llevan bien entre	0%	10%	30%	50%	10%	100%	Relaciones sociales
9	En la organización hay compañerismo entre los	0%	0%	40%	50%	10%	100%	
10	Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de	0%	0%	40%	50%	10%	100%	

Núm.	Preguntas	Resultados (%)					Total	Factores del Clima Organizacional
		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)		
11	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo	10%	0%	50%	30%	10%	100%	Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo
12	Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un	0%	0%	30%	40%	30%	100%	
13	En el trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales	0%	0%	30%	50%	20%	100%	
14	En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente	0%	0%	30%	40%	30%	100%	

Núm.	Preguntas	Resultados (%)					Total	Factores del Clima Organizacional
		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)		
20	La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus	20%	30%	20%	30%	0%	100%	Beneficios y recompensas
21	Dentro de la organización, todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo	20%	10%	50%	10%	10%	100%	
22	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su	20%	20%	50%	0%	10%	100%	
23	Existen distintas formas de recompensar a los	10%	20%	40%	0%	30%	100%	

Núm.	Preguntas	Resultados (%)					Total	Factores del Clima Organizacional
		1 (Nunca)	2 (Casi nunca)	3 (A veces)	4 (Casi siempre)	5 (Siempre)		
24	Cada trabajador realiza sus actividades con	0%	0%	20%	60%	20%	100%	Motivación y esfuerzo
25	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas	10%	0%	10%	50%	30%	100%	
26	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo	10%	0%	20%	40%	30%	100%	

Anexo 6. Reporte de no plagio Turnitin

turnitin Página 1 of 114 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::20755:410469240

BEATRIZ SOLIS

Protocolo 2024 - Beatriz A Solis Glz CORREGIR (1).docx

Tecnológico Nacional de Mexico

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::20755:410469240

Fecha de entrega
29 nov 2024, 5:05 a.m. GMT-6

Fecha de descarga
2 dic 2024, 4:29 p.m. GMT-6

Nombre de archivo
Protocolo 2024 - Beatriz A Solis Glz CORREGIR (1).docx

Tamaño de archivo
5.2 MB

102 Páginas

19,826 Palabras

110,744 Caracteres

turnitin Página 1 of 114 - Portada Identificador de la entrega trn:oid:::20755:410469240

18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

12% Fuentes de Internet
1% Publicaciones
16% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

Texto oculto
58 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.