

LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA. CASO DE ESTUDIO DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN LOGISTICS COMPANIES: THE CASE OF DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.

López Molina Dorian Radames

Universidad Internacional del Ecuador
Jorge Fernández S/N, 170411 Quito
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9602-4823>
Correo del autor: dolopezmo@uide.edu.ec

López Paredes Héctor

Instituto Superior Tecnológico de Técnicas Empresariales y del Conocimiento INTEC
Calle Isla Seymour N44-91 y Av. Rio Coca,
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0456-5271>
Correo del autor: hector.lopez@intec.edu.ec

Castro C. Roberto Carlos

Universidad Internacional del Ecuador
Jorge Fernández S/N, 170411 Quito
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1302-897X>
Correo del autor: roberto.castro@intec.edu.ec

RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre Liderazgo y Clima Laboral aplicable a empresas de logística en general, tomando como caso de estudio a DHL Express (Ecuador) S.A. En este sentido, en muchas lecturas e investigaciones que se detallará más adelante se observa cómo el Liderazgo influye de manera directa en el Clima Laboral de una empresa y cómo contribuye en el desempeño de los colaboradores, quienes no está por demás decir que son los actores principales para el cumplimiento de objetivos y resultados de una organización; por lo tanto, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se presenta la relación entre el Liderazgo y el Clima laboral en una empresa de logística?

La presente investigación se ha desarrollado a través de la aplicación de una encuesta MQL (Multifactor Leadership Questionnaire) realizada por el instituto Great Place to Work, por medio la utilización del software estadístico SPSS, cuyo enfoque cuantitativo centrada en mediciones



objetivas y de análisis estadístico matemático de los datos recopilados, permitió evidenciar la relación existente entre el Liderazgo y el Clima Laboral en la empresa.

Palabras Clave: Liderazgo; líder; clima laboral; clima organizacional; desempeño laboral; logística

Códigos JEL: M12, D23, M14, L87

ABSTRACT

The main objective of this article is to analyze the relationship between Leadership and Work Environment applicable to Logistics Companies, for this specific paper, DHL Express (Ecuador) S.A. will be taken as a case of study. In this sense, several readings and research studies which we will detail in this document, show how Leadership influences directly to the Work Environment, which in fact contributes the high performance of the employees in a Company, who are the main actors for the achievement of objectives and results, therefore, the following research question has been raised: What is the relationship between Leadership and Work Environment in a Logistics company?

The research was developed through the application of a Multifactor Leadership Questionnaire (MQL) survey that has been conducted by the Great Place to Work Institute, using SPSS statistical software. Its quantitative approach, centered on objective measurements and mathematical statistical analysis of the collected data, revealed the relationship between Leadership and Work Environment in the company.

Keywords: Leadership; leader; working environment; organizational climate; job performance; logistics

JEL Code: M12, D23, M14, L87

1 INTRODUCCIÓN

No es nueva la afirmación que se ha venido manejando a nivel organizacional en los últimos años relacionada con la importancia y relevancia del liderazgo en todo lo que a su influencia sobre un equipo de trabajo se refiere, para ello la figura del líder adquiere un protagonismo significativo en este proceso; Clark (2007) señala que: "la influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio" señalando así que la influencia es la esencia del liderazgo. (p.48).

Ahora bien, el clima laboral en cambio influye directamente en los procesos y desarrollo de las organizaciones, en el actuar del talento humano del lugar que se desenvuelve (Ponce, 2014). Es así que, crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia en una organización es una tarea del líder de la compañía.

En base en lo expuesto, la presente investigación tiene como propósito analizar la relación directa sobre los resultados que puede generar la influencia de un adecuado liderazgo junto con la combinación con una cultura corporativa sólida en aplicación de estrategias que permitan el logro de metas y objetivos conjuntos, para ello, es conveniente que la administración dedique un esfuerzo considerable a establecer la cultura corporativa que fomente conductas y prácticas laborales que promuevan una buena ejecución de la estrategia (Thompson, Peteraf, Gamble y Strikland, 2012, p.392), para ello, la motivación puede ser el complemento perfecto en un lugar cuyo clima laboral genere estados de satisfacción personal en sus trabajadores.

El sector logístico (Courier), que es el objeto del presente estudio, es un espacio de mucha interacción entre la parte operativa de una organización con los clientes finales hasta la entrega final de mercadería dependiendo de su tamaño y necesidad, por lo tanto, es importante que toda organización pueda realizarse un autoanálisis de su entorno laboral y de su ambiente interno con la finalidad de valorar la motivación de su personal como punto de partida, encontrar aquellos puntos de dolor y oportunidades de mejora sobre los cuales trabajar y de esta manera permitir generar un ambiente que contribuya con el mejoramiento de los procesos de calidad y el aseguramiento de la competitividad que signifique un incremento de la rentabilidad organizacional.

En la presente investigación se pretende evidenciar cómo un buen estilo de liderazgo repercute en el clima laboral, tomando como fuente de análisis los resultados anuales de la empresa DHL y el resultado de encuestas de satisfacción aplicadas a una parte representativa de los empleados, permitiendo aportar al conocimiento para este sector y de cómo estas variables influyen directamente en el resultado de sus objetivos.

Desde el contexto de la aplicabilidad, resulta muy complicado establecer con exactitud cuál es el mejor tipo de liderazgo con el cual se debería llevar una empresa; dado que cada caso tiene sus particularidades y no siempre la dinámica que nos plantea un solo estilo de liderazgo puede ser aplicable en todas las empresas; sin embargo, es muy válido partir desde la generalidad y la referencia que se puede reconocer del análisis de los resultados de una gestión por parte de un equipo de trabajo que haya destacado por la motivación e influencia que haya ejercido su líder en ellos en su aplicación de uno o varios estilos. Es así que dentro del referido análisis se puede incluir además la construcción de un agradable y adecuado ambiente de trabajo, como efecto de un clima organizacional fortalecido cuya representatividad y visibilidad de su líder sea el espontáneo reflejo de su influencia y combinación de distintos estilos de liderazgo en los resultados organizacionales. De manera efectiva, David (2013) señala que: el liderazgo no consiste en tener una personalidad magnética, lo cual podría ser solo demagogia. No significa "ganar amigos e influir en las personas". Esto es adulación. El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales. (p.103).

Liderazgo innovador

Para la organización Great Place to Work, el liderazgo es un concepto tan importante en las organizaciones para su crecimiento y reconoce que la transformación cultural es fundamental

para adaptarse a nuevas estructuras de negocio, junto con la irrupción de nuevas tecnologías para abrirse paso a la apertura de nuevos mercados. De esta manera, la mencionada organización ha contribuido a las empresas en la forma de incorporar la innovación en el liderazgo a través de la Guía: Liderazgo Innovador por medio del cual las empresas pueden encontrar consejos prácticos para considerarlo en su aplicación de estilos de liderazgo impulsados por los beneficios que puede traer consigo la transformación constante y la innovación. Aunque pueda parecer que el liderazgo y la innovación es una combinación nueva, pues si se analiza adecuadamente, resulta una combinación lógica y consecuente del mundo actual, sobre todo para empresas que se proyectan hacia el futuro, pero ¿qué ocurre cuando la persona es quien debe adaptarse a una cultura corporativa en la cual se aplica constantemente un concepto de liderazgo innovador?, lo que termina sucediendo es que se genera un ambiente propicio para crear un proceso de empoderamiento interno por parte de los colaboradores, haciéndoles sentirse con la libertad de poder proponer sugerencias, cambios e inclusive posibles mejoras.

Este escenario descrito, se da porque una empresa como DHL mantiene un contacto directo entre sus colaboradores con sus clientes, y este espacio les permite acoger ideas que puedan provenir de sus clientes en los procesos de la compañía y conocer otras perspectivas que puedan generar retos a la compañía como por ejemplo el apareamiento de Temu, el nuevo impuesto a paquetería bajo régimen 4x4 en Ecuador, que son escenarios que se considera aprovechables al tener de cerca esta fuente de conocimiento directa proveniente del mercado.

En consecuencia, el liderazgo innovador se centra en conseguir los objetivos y metas corporativas a través del aporte de conocimientos destacables y consiguiendo metas empresariales, para ello un líder innovador puede ser aplicado por una persona que sea capaz de observar, aprender y desarrollar soluciones sin importar jerarquías del pasado (Great Place to Work, 2023).

Estilos de Liderazgo

Las características, la filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias dan una idea de los estilos de liderazgo; las características describen la importancia de un líder para obtener rendimiento, la filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder y las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular (Warrick, 1981). Sin embargo, la aplicación de estas características por parte de un líder se complementa por sus valores y experiencia para generar mayor impacto en su estilo.

Precisamente ese impacto que ejerce un líder a nivel organizacional es fundamental, debido a que es considerado una de las bases para el éxito (Noriega, 2008); por lo tanto, resulta necesario que las organizaciones presten mucha atención en reconocer los estilos de liderazgo con los que se desenvuelven. Para ello se debe entender cómo han ido evolucionando en el transcurso del tiempo y cuáles son los que predominan actualmente, cuáles son las ventajas y limitaciones para determinar en función de estos parámetros los más funcionales para el desarrollo óptimo de la empresa (Almirón y Tikhomirova, 2015).

La literatura inherente sobre los estilos de liderazgo es amplia y diversa, En la siguiente tabla se describen los más relevantes, que servirán como base para identificar el estilo con el que cuenta actualmente la empresa motivo de esta investigación.

Tabla 1. Estilos de Liderazgo por autor

Autores	Tipos de Liderazgo	Descripción
Cortés (2005)	Compartido	En este estilo, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de la visión y crea consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
Bass y Avolio, (2006; Almirón y Tikhomirova, (2015)	Transaccional	Es un reforzamiento contingente, en este caso el líder y sus seguidores tienden aceptar sus roles o responsabilidades de una forma que estén interconectados para alcanzar los objetivos planteados.
	Transformacional	Maneja un carisma o influencia idealizada que, a través de sus logros personales, carácter y comportamientos ejemplares se convierten en un modelo a imitar por parte de los empleados.
Warrick, (1981); Cortés, (2005); Varela, (2012)	Autocrático	En este tipo de liderazgo las autoridades de rango superior son las que deciden si es o no factible llevar a cabo alguna estrategia organizacional.
	Democrático	Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro por lograr objetivos significativos, se esfuerza por ser organizado haciendo el trabajo mediante la motivación.
	Multiplicador	Estos autores indican que son aquellos líderes que utilizan el mayor número de recursos intelectuales con los que cuentan para ampliar las capacidades y competencias de las personas que están a su cargo y a su alrededor incluso cuando no dependan jerárquicamente de ellos.
Pacsi, Perez, y Cruz (2014)	Laissez-faire	Estos autores lo definen como un estilo en donde existe la ausencia o falta de liderazgo, caracterizada en aquellos líderes poco comprometidos con la empresa, con tendencia a evitar la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

En base a las definiciones o tipologías de la Tabla 1 Estilos de Liderazgo por autor, el presente estudio se enfocó en identificar el estilo de liderazgo que mantiene la empresa DHL Express (Ecuador) S.A y en base al mismo, qué estrategia han aplicado con sus colaboradores para alcanzar resultados favorables en su gestión como una empresa referente en la industria del Courier y la paquetería. Para ello la Tabla 1 se complementa con las 7 claves para conseguir un modelo de liderazgo innovador propuesto por la Organización Great Place to Work:

Tabla 2. Siete claves para conseguir un modelo de liderazgo innovador en la empresa

Claves	Descripción
Capacidad para generar inspiración	Un modelo de liderazgo innovador conecta la aportación individual con los altos propósitos de la organización. Así el colaborador conoce el rumbo de la compañía y puede valorar otras formas de llegar al mismo. Por ello, los líderes no son responsables repletos de tareas sino creadores de equipos y de ideas donde prima la escucha y el feedback. Además, un modelo de liderazgo innovador debe contar con personas carismáticas, empáticas y capaces de multiplicar lo bueno de cada proyecto cuando se trabaja en equipo.
Visión estratégica	Aunque la cultura y un liderazgo innovador suele apostar por estructuras horizontales, es necesario dibujar una hoja de ruta clara con la que poder ir evaluando de manera práctica el avance de cualquier acción, proyecto y objetivo.
Innovar para impactar	Un líder innovador debe ser capaz de adelantarse a cualquier tendencia, crecimiento o novedad. Gracias a su observación o la observación de los miembros del equipo. Debe tener una rutina constante de escucha.
Orientación a Resultados	Obviamente este modelo también debe estar enfocado en conseguir los resultados de negocio. La innovación es el medio a largo plazo, pero los objetivos se consiguen trabajando hoy, mañana; debe ser capaz de equilibrar la presión sobre el alcance de los objetivos con la construcción del proyecto futuro.
Orientación a personas	Las personas son las que generan innovación, cuidar su bienestar es una estrategia de negocio y una filosofía empresarial. Las compañías Great Place to Work destacan por cuidar a las personas y a los resultados como forma de hacer negocios. El liderazgo innovador atiende a las necesidades de las personas de su equipo y a atenderlas. La conciliación, el reconocimiento, el desarrollo o la celebración tienen que tener hueco en la agenda.
Escucha activa	Sin duda, la escucha activa, la comunicación y la posibilidad de generar "feedback" son tres características fundamentales para conseguir una cultura y un liderazgo innovador donde todos sean parte del cambio.
Visión inclusiva	Un líder innovador debe ser una persona inclusiva, es decir, un profesional capaz de llevar a cabo una gestión eficaz de la

diversidad de los equipos para que así todos los puntos de vista y experiencias tengan cabida. Sin duda, la diversidad en los equipos es un claro sinónimo de nuevas oportunidades enriquecedoras e innovadoras.

Fuente: Great Place to Work

Clima laboral

El clima laboral es la consecuencia de la aplicación de un adecuado liderazgo: consolida el concepto, de que el factor humano es el recurso tangible más valioso de la empresa y el ambiente de trabajo, permite que cada colaborador, según sus funciones, actúe y se desarrolle de la mejor manera posible (Baltazar y Chirino, 2013); es por ello que, un adecuado clima laboral fomenta un ambiente de compromiso y productividad de los colaboradores de una empresa. Si se considera que la mayoría del día ocurre dentro del lugar de trabajo. Al pasar 8 horas al día en los lugares de trabajo, significa que las 40 horas semanales multiplicado por 52 semanas al año resulta que se dedica 2.080 horas al año al trabajo, que es un tiempo muy extenso sobre el cual la motivación y la satisfacción puede brindar un adecuado clima laboral como resultado de un apropiado estilo de liderazgo. Lo anterior, estimulará el compromiso de los colaboradores por obtener los resultados esperados en una organización, y genera un escenario de mutua confianza combinado con una cultura de productividad.

Como se evidencia, la construcción de un favorable clima laboral es la conjunción de algunos factores, que según Arteaga (2019) son tanto físicos como emocionales y a su vez influyen en el desempeño y comportamiento de los integrantes de un equipo de trabajo. En cambio el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo y contempla el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el mismo. Como indica Albán y Aldana (2019), mantener un buen clima laboral no solo coadyuva a obtener buenos resultados, sino a ser más competitivos en relación a sus competidores debido a que los colaboradores no solo se encargan de producir más sino también de dar a conocer los productos, a través de redes internas y canales institucionales, (lo cual se logra con una buena comunicación organizacional); tales canales y comunicaciones, son esenciales en toda organización para influir en el clima laboral (Cortez, 2021).

En los últimos años, el instituto Great Place to Work, empresa global de investigación, ha reconocido la gestión de empresas ecuatorianas con criterios de calificación por número de colaboradores, a través de una encuesta conocida como Trust Index que evalúa la confianza, credibilidad, respecto, imparcialidad, orgullo y camaradería de los colaboradores de las empresas objeto de la medición, y al mismo tiempo ha brindando ayuda a las organizaciones participantes para identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares confiables. En este contexto, DHL Express (Ecuador) S.A ha venido aplicando esta metodología para evaluar el clima laboral y ha obtenido la certificación como el mejor lugar para trabajar en Ecuador durante los últimos 3 años en la categoría de 151 a 500 colaboradores.

Dimensiones del Clima Laboral

Las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización; estas influyen en el comportamiento y rendimiento de los colaboradores (Sandoval, 2004). A continuación, se describen algunas de estas dimensiones.

En el campo organizacional existen varios componentes, pero a continuación en la Tabla 3 (Dimensiones de Clima Laboral por autor) se mencionan algunas de las cuales se puede obtener una evaluación del clima laboral con el que cuenta una empresa.

Tabla 3. Dimensiones de Clima Laboral por autor

Autores	Dimensiones	Descripción
Litwin y Stringer, 1968; García, 2010; Villafuerte, Viteri y López, 2021	Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
	Comunicación	Nace a partir de un proceso en donde se genera intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes que ayudan a realizar tareas relacionadas con las funciones asignadas.
	Responsabilidad	Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
	Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de un beneficio recibido por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
	Desafío	Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
	Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
(Litwin y Stringer, 1968; García, 2010; Villafuerte, Viteri y López, 2021)	Cooperación	Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

(Great Place to Work, 1981)	Conflictos	Implica el grado en que los miembros de la organización tanto pares como superiores aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
	Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante valioso dentro del grupo de trabajo.
	Confianza	Hace relación a los líderes de la compañía, es el concepto central del modelo de clima laboral y se articula en tres conceptos: Credibilidad, Respeto e Imparcialidad.
	Camaradería	Es la amistad o relación que se mantienen entre los colaboradores de la empresa y que es el resultado de tres factores: Relaciones Cercanas, Hospitalidad y Sentido de Unidad.
	Orgullo	Referido al trabajo realizado, al orgullo de pertenencia de los empleados hacia la compañía que contribuye en la imagen y reputación de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, centra los "Autores" de acuerdo a la columna de "Dimensiones"

Considerando a la empresa DHL Express (Ecuador) S.A, como objeto del presente estudio se tomó como enfoque de investigación a la metodología For All del Instituto Great Place to Work para evaluar su clima laboral, que consiste en analizar de manera cuantitativa: los resultados de la encuesta Trust Index y de manera cualitativa: la cultura organizacional; para ello, el referido enfoque investigativo se centra en las siguientes dimensiones:

- Confianza (en relación a los líderes de la compañía)
- Camaradería (relacionado con los compañeros de trabajo)
- Orgullo (referido al trabajo realizado)

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación utilizado para el presente estudio es el inductivo-deductivo a través del cual se ha analizado la información desde la particularidad del caso de estudio empresarial hacia la generalidad conceptual, para luego analizar cada variable que permita establecer conclusiones en base a los resultados obtenidos. También se utilizó el método analítico-sintético por el análisis correlacional en donde se descompone el todo en partes, en este caso analizar cada dimensión del clima laboral para relacionarlas con los elementos de la variable liderazgo para finalmente generar conclusiones, Gómez (2012) indica que el método analítico consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para

ver, por ejemplo, la relación entre estas, es decir es un método de investigación que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno.

2.1 Población y muestra

En esta investigación se utilizó los resultados obtenidos luego de realizar una encuesta para determinar el estilo de liderazgo en la empresa de Logística DHL Express (Ecuador) S.A y los resultados de la encuesta aplicada por el instituto Great Place to Work que mide el clima laboral existente en la empresa.

El número de empleados en la empresa, (a mayo 2025), es de 215, su distribución se encuentra en la Tabla 4 Distribución de Empleados por ciudad y departamento:

Tabla 4. Distribución de Empleados por ciudad y departamento

Distribución por Ciudad y Departamentos			
Ciudad	# de Colaboradores	Departamento	Total
Quito	24	Operaciones	106
	7	Comercial	
	15	Financiero	
	5	Gateway	
	6	Recursos Humanos	
	1	Legal	
	6	Logística	
	8	Puntos de Venta	
	25	Servicio al cliente	
	3	Taxes	
	2	Sistemas	
	4	Administración	
Guayaquil	26	Operaciones	97
	15	Comercial	
	3	Financiero	
	41	Gateway	
	1	Recursos Humanos	
	2	Logística	
	6	Puntos de Venta	
	1	Sistemas	
	2	Administración	
Manta	3	Operaciones	5
	1	Comercial	
	1	Puntos de Venta	
Cuenca	4	Operaciones	7
	1	Comercial	
	2	Puntos de Venta	

Total	215
-------	-----

Elaboración Propia

2.2 Instrumento de investigación

En la presente investigación se empleó como instrumento la encuesta MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), la misma que ha sido validada por varios autores en diferentes estudios y que consiste en un cuestionario en el ámbito organizacional que se utiliza para medir el estilo de liderazgo que puede tener una persona. Este instrumento sirvió para identificar el estilo de liderazgo con el que cuenta la empresa DHL Express (Ecuador) S.A y está dirigido a una muestra de colaboradores que cuenten con las herramientas necesarias para realizar una encuesta on-line.

Para la variable Clima Laboral se utilizó los resultados de la encuesta anual aplicada a todos los colaboradores de la empresa por el instituto Great Place to Work.

3 RESULTADOS

3.1. Resultados Estadísticos

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la aplicación metodológica en base a los objetivos planteados. Para la claridad de la lectura de datos el análisis se realizó mediante 3 filtros que permitieron validar cada uno de los objetivos, los cuales se describen a continuación:

Descriptivo: Con la ayuda de tablas y gráficos se presentan los resultados en porcentajes para una mejor visualización.

Prueba de Hipótesis: Por último, con esta prueba se aceptará o rechazará las afirmaciones planteadas en la presente investigación, para minimizar las coincidencias, los términos no rechazar y rechazar sólo deben utilizarse cuando se hace referencia a la hipótesis nula; pues ésta es la que se sometió a prueba. El hecho de rechazar H_0 significa que los datos muestrales brindan suficiente evidencia como para pensar que lo planteado por la hipótesis nula es estadísticamente improbable a un nivel de significancia dado. De la misma manera cuando no se rechaza H_0 significa que los datos muestrales no brindan suficiente evidencia como para pensar que lo planteado por la hipótesis nula sea improbable a un nivel de significancia dado.

A continuación, se presenta el baremo que se realizó para la variable LIDERAZGO y sus dimensiones, de la misma manera para la variable CLIMA LABORAL

$$RANGO = \frac{Puntaje\ máximo - Puntaje\ mínimo}{Escala}$$

BAREMO	
Puntaje mínimo	Puntaje mínimo + rango
Puntaje mínimo + rango	Puntaje mínimo + rango + rango

Escala = 2

Estudio: Liderazgo que predomina en directivos y mandos medios en DHL Express (Ecuador) S.A.

Para identificar cual es el tipo de liderazgo que se mantiene en la empresa se aplicó la encuesta MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) forma corta, consta de 45 preguntas con las cuales se puede identificar el estilo que predomina en la empresa comparándolos entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo Laissez Faire y el liderazgo de resultados, cada uno se agrupa en varias secciones de la encuesta aplicada que fue enviada a 180 colaboradores de la empresa de los cuales se recibió respuesta de 127, obteniendo los siguientes resultados:

Análisis descriptivo

Tabla 5. Resultado del cuestionario de Liderazgo

LIDERAZGO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NEGATIVO	21	16,5	16,5	16,5
	POSITIVO	106	83,5	83,5	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Los resultados de la Tabla 5 muestran una percepción predominantemente favorable del liderazgo en DHL Express (Ecuador) S.A.: 106 de 127 respuestas válidas (83,5 %) lo califican como positivo. Este hallazgo sugiere que, desde la experiencia de los colaboradores consultados, la conducción de jefaturas y mandos medios se asocia con prácticas de dirección valoradas positivamente. Adicionalmente, la tasa de respuesta obtenida (127 de 180 cuestionarios enviados; 70,6 %) otorga una base empírica suficiente para interpretar los resultados con un nivel aceptable de representatividad interna para el caso estudiado.

Prueba de Hipótesis

Formulación de la hipótesis estadística

H₀: No existe relación significativa entre Liderazgo y Liderazgo Transformacional en DHL Express (Ecuador) S.A

H_a: Existe relación significativa entre Liderazgo y Liderazgo Transformacional en DHL Express (Ecuador) S.A

Tabla 6. Tabla cruzada entre liderazgo y liderazgo transformacional

	LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL		Total
	NEGATIVO	POSITIVO	

LIDERAZGO	NEGATIVO	13	8	21
	POSITIVO	1	105	106
Total		14	113	127

Tabla 7. Resultado del cuestionario Clima Laboral

CLIMA_LABORAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NEGATIVO	10	7,9	7,9	7,9
	POSITIVO	117	92,1	92,1	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

De acuerdo con la Tabla 7, el clima laboral presenta una valoración favorable en 117 de 127 respuestas (92,1 %), porcentaje superior incluso al observado en la variable liderazgo. Este resultado evidencia una percepción ampliamente positiva del entorno de trabajo y sugiere que la organización ha consolidado condiciones relacionales y culturales que favorecen la confianza, la cooperación y el sentido de pertenencia. En términos analíticos, la diferencia entre la valoración positiva del clima laboral y la del liderazgo permite inferir que, aunque el liderazgo es un factor central, el clima también se nutre de prácticas organizacionales más amplias, tales como normas compartidas, reconocimiento, comunicación y calidad de las relaciones entre compañeros.

Tabla 8. Resultado del cuestionario en la dimensión Respeto

RESPETO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NEGATIVO	4	3,1	3,1	3,1
	POSITIVO	123	96,9	96,9	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

La dimensión Respeto registra 123 respuestas positivas (96,9 %), constituyéndose en uno de los indicadores más sólidos del estudio. Este resultado es especialmente relevante porque el respeto funciona como una condición básica para la confianza en los líderes y para la legitimidad de la autoridad dentro de la organización. En una empresa del sector logístico, donde la coordinación entre áreas operativas, comerciales y de soporte exige interdependencia constante, una alta percepción de respeto reduce tensiones, facilita la comunicación y fortalece la disposición de los colaboradores para comprometerse con los objetivos institucionales.

Prueba de Hipótesis

Formulación de la hipótesis estadística para la dimensión *Soporte*

H₀: No existe relación significativa entre Clima Laboral y la Dimensión de Soporte en DHL Express (Ecuador) S.A.

H_a: Existe relación significativa entre Clima Laboral y la Dimensión de Soporte en DHL Express (Ecuador) S.A.

Tabla 9. Tabla cruzada entre clima laboral y soporte

		SOPORTE		Total
		NEGATIVO	POSITIVO	
CLIMA_LABORAL	NEGATIVO	4	6	10
	POSITIVO	0	117	117
Total		4	123	127

La Tabla 9 muestra que la dimensión Soporte mantiene una asociación clara con el clima laboral: la totalidad de los casos con clima laboral positivo se ubican también en la categoría positiva de soporte. Este patrón sugiere que la percepción de apoyo por parte de la organización y de los líderes constituye un componente decisivo para la construcción de un entorno laboral favorable. Sin embargo, el hecho de que existan seis casos con clima laboral negativo y soporte positivo advierte que, por sí solo, el soporte no explica íntegramente la valoración global del clima.

Estudio:

Formulación de la hipótesis estadística para la dimensión *Camaradería*

H₀: No existe relación significativa entre Clima Laboral y la Dimensión de Camaradería en DHL Express (Ecuador) S.A.

H_a: Existe relación significativa entre Clima Laboral y la Dimensión de Camaradería en DHL Express (Ecuador) S.A.

Tabla 10. Tabla cruzada entre clima laboral y camaradería

		CAMADARERIA		Total
		NEGATIVO	POSITIVO	
CLIMA_LABORAL	NEGATIVO	3	7	10
	POSITIVO	0	117	117
Total		3	124	127

En la Tabla 10 se observa un comportamiento similar en la dimensión Camaradería. Los 117 casos con clima laboral positivo coinciden con una valoración positiva de esta dimensión, lo que permite afirmar que las relaciones cercanas, la hospitalidad y el sentido de unidad operan como factores de cohesión interna. De manera complementaria, la presencia de siete casos con clima laboral negativo, pese a una percepción positiva de camaradería, sugiere que la buena relación

entre compañeros es necesaria, pero no suficiente, para sostener por sí misma una evaluación global favorable del clima.

Estudio:

Relación del Liderazgo con el Clima Laboral en Empresas de Logística Caso de estudio DHL Express (Ecuador) S.A

Coefficiente de correlación por jerarquías de Spearman (Rho de Spearman)

Tabla 11. Resultado de la Correlación entre las variables Liderazgo y Clima Laboral

			LIDERAZGO	CLIMA LABORAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1,000	,578**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	127	127
	CLIMA_LABORAL	Coefficiente de correlación	,578**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	127	127

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación de Spearman reportada en la Tabla 11 ($Rho = 0,578$; significancia al nivel de 0,01) evidencia una relación positiva de magnitud moderada a considerable entre liderazgo y clima laboral. En términos sustantivos, este resultado indica que a mejores percepciones del liderazgo tienden a corresponder mejores percepciones del clima laboral. No obstante, la asociación observada no debe interpretarse como una relación absoluta ni excluyente: el liderazgo explica una parte importante del clima, pero no su totalidad, por lo que este último también puede verse influido por factores estructurales, culturales y relacionales propios de la organización.

Prueba de Hipótesis General

Formulación de la hipótesis estadística

H₀: No existe relación significativa entre Liderazgo y Clima Laboral en DHL Express (Ecuador) S.A.

H_a: Existe relación significativa entre Liderazgo y Clima Laboral en DHL Express (Ecuador) S.A.

3.2. Discusión de resultados

Los resultados descriptivos y correlacionales permiten sostener que el liderazgo constituye un factor central en la configuración del clima laboral en la empresa estudiada. La concentración de respuestas favorables en ambas variables no solo expresa una valoración positiva del entorno interno, sino también una dinámica organizacional en la que la conducción de los equipos parece traducirse en confianza, cooperación y alineación con los objetivos corporativos.

En particular, la tabla cruzada entre liderazgo general y liderazgo transformacional muestra que la gran mayoría de los casos con liderazgo positivo se asocian también con una valoración positiva de este estilo. Ello sugiere que los colaboradores perciben en sus líderes comportamientos vinculados con influencia idealizada, inspiración y consideración individualizada. Desde el punto de vista teórico, este hallazgo es coherente con los planteamientos de Bass y Avolio, para quienes el liderazgo transformacional favorece niveles superiores de compromiso y resultados organizacionales.

Por otra parte, la fortaleza del clima laboral observada en el caso DHL Express (Ecuador) S.A. adquiere especial relevancia por tratarse de una empresa del sector logístico, caracterizado por altas exigencias operativas, presión sobre tiempos de respuesta y necesidad de coordinación interfuncional. En este contexto, la predominancia de valoraciones positivas en respeto, soporte y camaradería revela que la empresa no solo ha desarrollado capacidades operativas, sino también condiciones sociolaborales que favorecen la estabilidad del equipo y la sostenibilidad del desempeño.

Sin embargo, los resultados también muestran que la relación entre liderazgo y clima laboral no es lineal ni absoluta. La existencia de algunos casos con liderazgo negativo y clima laboral positivo, así como de casos con soporte o camaradería positivos acompañados de clima global negativo, sugiere la intervención de factores complementarios, entre ellos la cultura organizacional, los sistemas de reconocimiento, la comunicación interna y las condiciones de trabajo. Esta lectura evita interpretaciones reduccionistas y refuerza la necesidad de abordar el clima laboral como un fenómeno multidimensional.

La evidencia empírica del caso permite sostener que el liderazgo, particularmente cuando es percibido con rasgos transformacionales, actúa como una palanca organizacional para fortalecer el clima laboral, aunque su efecto se potencia cuando converge con prácticas institucionales consistentes de respeto, apoyo y cohesión entre compañeros.

Tabla 12. Tabla cruzada entre liderazgo y clima laboral

		CLIMA_LABORAL		Total
		NEGATIVO	POSITIVO	
LIDERAZGO	NEGATIVO	9	12	21
	POSITIVO	1	105	106
Total		10	117	127

4 CONCLUSIONES

Los resultados del estudio permiten concluir que, en DHL Express (Ecuador) S.A., el liderazgo es percibido mayoritariamente de forma positiva y se encuentra estrechamente vinculado con

atributos del liderazgo transformacional. Este hallazgo se sustenta en que 83,5 % de las respuestas valoran positivamente el liderazgo general y, además, la tabla cruzada entre liderazgo y liderazgo transformacional muestra una clara concentración de respuestas en la categoría positiva. En consecuencia, puede afirmarse que la conducción organizacional analizada se caracteriza por rasgos de inspiración, influencia y orientación al desarrollo de las personas, elementos que la literatura ha asociado con mayores niveles de compromiso y desempeño.

Asimismo, se concluye que el clima laboral constituye una fortaleza organizacional en la empresa estudiada. El 92,1 % de respuestas favorables en esta variable, junto con el 96,9 % alcanzado por la dimensión Respeto, evidencian que los colaboradores perciben un entorno de trabajo marcado por relaciones laborales funcionales, reconocimiento interpersonal y condiciones adecuadas para la cooperación. Del mismo modo, las tablas cruzadas de las dimensiones Soporte y Camaradería muestran que el clima laboral positivo se acompaña, de manera consistente, de valoraciones positivas en dimensiones relacionales clave, lo que confirma que la experiencia laboral en la organización no depende únicamente de procesos formales, sino también de la calidad de las interacciones cotidianas.

La principal conclusión del estudio es que existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre liderazgo y clima laboral en DHL Express (Ecuador) S.A. El coeficiente de Spearman de 0,578 confirma que, a medida que mejora la percepción del liderazgo, también mejora la percepción del clima laboral. La tabla cruzada general refuerza esta afirmación, pues 105 de los 106 casos con liderazgo positivo coinciden con una valoración positiva del clima laboral. Por tanto, la pregunta de investigación planteada puede responderse señalando que, en el caso analizado, el liderazgo no actúa como un elemento accesorio, sino como un factor organizacional de alta incidencia sobre la calidad del ambiente interno.

Desde una perspectiva aplicada, estos resultados sugieren que las empresas del sector logístico pueden fortalecer su clima laboral si consolidan estilos de liderazgo orientados a la confianza, la escucha, el soporte y la cercanía con los equipos. No obstante, los hallazgos deben interpretarse en el marco de las limitaciones del estudio: se trata de un caso único, con diseño transversal y basado en percepciones de los colaboradores. En futuras investigaciones sería pertinente ampliar la muestra a otras empresas del sector courier y logístico, incorporar análisis comparativos por ciudad o área funcional, e integrar variables adicionales como compromiso, desempeño, rotación o satisfacción laboral para profundizar en la comprensión del fenómeno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almirón, V., y Tikhomirova, A. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional*. Granada: Reidocrea.
- Avolio, B. (2010). *Pursuing authentic leadership development*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Barroso, F. (2010). *Liderazgo y Clima Organizacional en maquiladoras textiles de exportación*. México: The Anáhuac Journal Business and Economic.
- Bass, M., y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City: CA: Mindgarden.
- Button, K. (2010). *Transport Economics*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Inc.
- Caudillo Perez, H. (2024). *Liderazgo y comunicación*: (1 ed.). Grupo Editorial Éxodo.
<https://0310s35lm-y-https-elibro-net.proxy.uide.edu.ec/es/lc/uide/titulos/253767>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Clark, W. (noviembre, 2007). The Potency of Persuasion. *Fortune*, 48.
- Cortés, M. (2005). *Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo*. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. IV, núm. 106, 2004, pp. 203-214 Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
- David, F. (2013). *Administración Estratégica (14ta edición)*. Pearson
- García, P., Tejedor, M y Medina, M. (2010) *Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería*. España: Elsevier
- García, V., Romerosa, M., y Lloréns, F. (2007). *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. Granada: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16(4), 25-46. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2504888.pdf>
- Gutiérrez-Colomer, A. T. (2020). *Potencia tu liderazgo*: (ed.). Bubok Publishing S.L.
<https://0310s35ue-y-https-elibro-net.proxy.uide.edu.ec/es/lc/uide/titulos/189309>
- Hernandez, S., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Newell, C y Bain, A. (2019). *Academics' Perceptions of Collaboration in Higher Education Course Design*. Higher Education Research & Development, 39:4, 748-763, DOI: 10.1080/07294360.2019.1690431
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. y Cruz, P. (2014). *Liderazgo laissez faire*. Revista de Investigación Valor Agregado, 1(1), 67-72.
- Ponce, P. (2014). *Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, A. (2014). *Liderazgo y Clima Laboral*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rodríguez Aranday, F. (2024). *Liderazgo transformador*: (1 ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://0310s35uo-y-https-elibro-net.proxy.uide.edu.ec/es/lc/uide/titulos/280488>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica (18va edición)*. Mc Graw Hill.

- Varela, F. (2012). *Liderazgo en el sector público*. Obtenido de:
https://www.academia.edu/1796675/Liderazgo_en_el_Sector_P%C3%BAblico._Aproximaciones_y_Desencuentros_con_el_Sector_Privado?auto=download
- Villafuerte, S., Viteri, F y López, H. (2021). *Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos*. Quito: Revista Espacios
- Warrick, D. (1981). *Leadership styles and their consequences*. Journal of Experiential Learning and Simulation, 3-4, 155–172.
- Wiseman, L., y Mckeown, G. (2016). *Multiplicadores*. México: Penguin Random House