

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Transformational leadership as a determinant of organizational climate in the hotel sector of Chihuahua

Fecha de recepción: Septiembre 2025

Fecha de aceptación: Diciembre 2025

Myrna Yadira Alanís Quintana¹, Héctor Hugo Domínguez Aragón²,
Juan Daniel Pérez Tapia³

1. Administrativo, Maple Transportes y Servicios, Km 10.5 #10, Carr. a Cuauhtémoc, Labor de Terrazas, 31625 Chihuahua, alanismyrna85@gmail.com, 6145038887.
2. Docente, Facultad de Contaduría y Administración, Circuito Universitario S/N, hhdominguez@uach.mx, 6141604504.
3. Docente-Administrativo, Facultad de Contaduría y Administración, Circuito Universitario S/N, 6144420000 Ext. 6213.

Correspondencia: Myrna Yadira Alanís Quintana

Dirección: Km 10.5 #10, Carr. a Cuauhtémoc, Labor de Terrazas, 31625 Chihuahua, alanismyrna85@gmail.com, 6145038887



Esta obra está bajo licencia internacional
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

Resumen

El liderazgo constituye un factor decisivo en la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, influyendo directamente en la motivación, satisfacción y productividad laboral. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional en el sector hotelero de la ciudad de Chihuahua. Se llevó a cabo un estudio no experimental, de enfoque mixto, de tipo aplicado y transeccional-descriptivo, empleando encuestas estructuradas con escala Likert aplicadas a 148 colaboradores de 17 hoteles de cuatro y cinco estrellas. Los resultados mostraron que el 86.7% de los colaboradores perciben un liderazgo transformacional en sus directivos, mientras que los principales factores que inciden en el clima organizacional son la organización (82.28%) y las condiciones de trabajo (78.50%). Se concluye que el liderazgo transformacional incide positivamente en la percepción del clima laboral, propiciando compromiso, motivación y confianza. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de impulsar prácticas de liderazgo centradas en la innovación, la comunicación y el trabajo en equipo en el sector hotelero de Chihuahua.

Palabras clave: liderazgo, clima organizacional, hotelería, motivación, transformacional

Abstract

Leadership is a decisive factor in employees' perception of organizational climate, directly influencing motivation, satisfaction, and productivity. The objective of this research was to determine the relationship between leadership and organizational climate in the hotel sector of the city of Chihuahua. A non-experimental, quantitative, applied, and cross-sectional descriptive study was conducted, using structured Likert-scale surveys applied to 148 employees from 17 four- and five-star hotels. The results revealed that 86.7% of employees perceive transformational leadership in their managers, while the main factors affecting the organizational climate are organization (82.28%) and working conditions (78.50%). It is concluded that transformational leadership positively influences the perception of the work climate, fostering commitment, motivation, and trust. These findings highlight the need to promote leadership practices focused on innovation, communication, and teamwork in the hotel sector of Chihuahua.

Keywords: leadership, organizational climate, hospitality industry, motivation, transformational

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

Objetivos de la investigación

General

Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el clima organizacional en el sector hotelero de la Ciudad de Chihuahua.

Específicos

Identificar los factores que afectan el clima organizacional.

Establecer las características que determinan la percepción del liderazgo en las empresas hoteleras.

Determinar el tipo de liderazgo percibido por los colaboradores del sector hotelero.

Justificación de la investigación

El turismo constituye una de las principales actividades económicas en México, y el sector hotelero de Chihuahua, particularmente en el turismo de negocios y médico, ha experimentado un crecimiento relevante en la última década. Sin embargo, la calidad del servicio y el éxito organizacional dependen en gran medida del clima laboral y del estilo de liderazgo ejercido por los directivos. En este contexto, analizar la relación entre liderazgo y clima organizacional resulta esencial para fortalecer la competitividad del sector.

La investigación cobra importancia debido a la escasez de estudios locales que vinculen ambas variables, lo cual limita el diseño de estrategias administrativas para la gestión del capital humano en hoteles de Chihuahua. Al comprobar que el liderazgo transformacional favorece la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores, se aportan elementos prácticos y teóricos que permiten optimizar la administración de recursos humanos en este sector. Los resultados obtenidos pueden ser útiles tanto para la formulación de políticas internas de gestión hotelera como para orientar programas de capacitación y formación de líderes.

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹ , Domínguez Aragón² , Pérez Tapia³

El propósito que guía este trabajo es determinar la posición del liderazgo en la gestión del clima organizacional para poder orientar políticas y estrategias que promuevan a Chihuahua como una potencia en el sector turismo. La utilidad radica en demostrar que un clima laboral positivo, impulsado por un liderazgo efectivo (transformacional), propicia una mayor motivación, mejor productividad, y la prestación de un servicio más eficiente. El impacto esperado es beneficiar directamente a los colaboradores al contribuir a su motivación y desarrollo, traduciéndose en un mayor beneficio para la hospitalidad y la calidad en la prestación de servicios de la empresa hotelera.

I. Introducción

El liderazgo constituye un elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones modernas, dado que influye directamente en las actitudes, motivaciones y desempeño de los colaboradores. En el ámbito hotelero, caracterizado por su alta competitividad y la necesidad de brindar servicios de calidad, el liderazgo adquiere una relevancia aún mayor, pues determina la manera en que se construyen las relaciones laborales y se configura el clima organizacional.

Según Tajpour et al. (2022), los líderes deben pasar de un enfoque tradicional a ser facilitadores de la inteligencia organizacional. Esto significa promover activamente una cultura donde el conocimiento no solo se cree o transfiera, sino que se utilice eficazmente para integrar la nueva información, modernizar las capacidades operativas y aumentar la flexibilidad ante los cambios del entorno.

Según Riquelme-Castañeda et al. (2020) el liderazgo surge de la interacción armoniosa entre líder, colaboradores y una situación a resolver, como un problema complejo. Las relaciones y decisiones resultantes son importantes para un liderazgo efectivo. Para entender esta relación, se consideran los estilos de liderazgo, equipo directivo, cultura organizacional, relación con superiores y toma de decisiones.

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹ , Domínguez Aragón² , Pérez Tapia³

Paredes (2020), comenta que existe una interacción de los factores de variables como lo son el clima laboral, liderazgo e inteligencia emocional explica cerca del ochenta por ciento de la efectividad en los equipos de trabajo. Los resultados sugieren que la efectividad no depende de un único factor, sino de la interacción entre elementos del entorno laboral, las características del liderazgo y las habilidades emocionales de los individuos, por esto se recomienda implementar procesos de planificación y evaluación que permitan optimizar la dinámica de los equipos de trabajo, valorar el aporte de sus miembros y promover la mejora continua.

Desde mediados del siglo XX, se estudiaba el clima laboral, Lewin (1951) afirmaba que está constituido tanto por los componentes de la organización, como por la manera en la que la persona los percibe, y que el comportamiento de la persona en el ámbito laboral depende de la motivación, la satisfacción y las actitudes individuales y colectivas.

Con el paso del tiempo, esta visión inicial se amplió hacia enfoques más organizacionales y de gestión del talento. Chirinos et al. (2018) señalan que para contar con un clima laboral positivo es importante gestionar el adecuado talento humano con el propósito de ayudar a la entidad a cumplir los objetivos establecidos, subrayando la importancia del clima laboral como una cualidad percibida y apreciada por los integrantes de una institución.

En Chihuahua, el sector hotelero ha tenido un crecimiento sostenido en las últimas décadas, impulsado principalmente por el turismo de negocios y médico. De acuerdo con datos de la Secretaría de Turismo (Datatur, 2021), la entidad cuenta con más de 670 hoteles y alrededor de 21,000 habitaciones, consolidándose como un punto estratégico de hospedaje en el norte del país. No obstante, este sector enfrenta desafíos importantes relacionados con la gestión del capital humano, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento del clima organizacional y el desarrollo de un liderazgo efectivo.

El problema de investigación radica en determinar de qué manera los estilos de liderazgo inciden en la percepción del clima organizacional dentro de los hoteles de la

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

ciudad de Chihuahua. Estudios previos han demostrado que el liderazgo transformacional se asocia con mayores niveles de motivación, compromiso y cohesión grupal, mientras que estilos autocráticos o poco participativos tienden a generar insatisfacción y desmotivación entre los colaboradores (Cruz et al., 2013; Sánchez y Barraza, 2015).

Los resultados de López-Torres et al. (2024) indican que el clima no es un constructo aislado, sino el resultado de antecedentes gestionables, donde la capacitación, la experiencia personal y la igualdad explican el 51.5% de su varianza. En la práctica, esto significa que las intervenciones directivas deben ir más allá de las encuestas de clima; deben enfocarse en el diseño de programas de capacitación robustos tanto iniciales como de actualización y seguridad ya que esto impacta positivamente el clima. Sin embargo, el hallazgo más significativo es la mediación: la capacitación mejora el clima organizacional de manera indirecta porque también fomenta una mayor percepción de igualdad y mejora la experiencia personal del empleado, para una aplicación efectiva, la gerencia no solo debe ofrecer cursos, sino también gestionar activamente los factores que definen la experiencia diaria, como la presión laboral y el ritmo acelerado, y asegurar que las políticas de igualdad sean percibidas como efectivas y tangibles por la plantilla.

Con base en este planteamiento, el presente artículo se enfoca a responder las preguntas:

General

¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y el clima organizacional en el sector hotelero en la ciudad de Chihuahua?

Específicas

¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional?

¿Cuáles son las características que determinan la percepción del liderazgo en la empresa hotelera?

¿Cómo perciben el liderazgo los empleados de la empresa hotelera?

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

Dentro de las hipótesis establecidas, se destaca que, existe una relación estrechamente dependiente entre el liderazgo y el clima organizacional en las empresas hoteleras de la ciudad de Chihuahua. Así como, los principales factores que afectan el clima organizacional son la organización y las condiciones de trabajo; las características esenciales que debe poseer el líder hotelero son la motivación y la estimulación intelectual y el liderazgo predominante en las empresas hoteleras de Chihuahua es el de tipo transformacional.

II. Criterios Metodológicos

La presente investigación se desarrolló bajo una naturaleza no experimental, dado que no se manipularon las variables ni se intervinieron las condiciones del entorno, sino que se observó y analizó la relación existente entre el liderazgo y el clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua en su contexto real (Supo, 2020). Se adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas: por un lado, se recopilaron datos numéricos mediante encuestas estructuradas; por otro, se valoró la percepción de los colaboradores respecto a ambas variables, lo que permitió disponer de información precisa y contextualizada para su interpretación y análisis.

La investigación se clasificó como aplicada, ya que buscó ofrecer soluciones prácticas a una problemática real dentro del ámbito hotelero, y fue además transeccional-descriptiva al realizarse en un periodo específico de tiempo, identificando características, comportamientos y relaciones entre las variables estudiadas. El trabajo se desarrolló mediante un modo de investigación de campo, recolectando información directamente de los colaboradores en su lugar de trabajo, complementando estos datos con fuentes documentales para fortalecer el sustento teórico. Se empleó el método analítico-sintético, el cual permitió descomponer los elementos que conforman el liderazgo y el clima orga-

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

nizacional y, posteriormente, integrar dichos elementos para comprender sus interrelaciones, logrando conclusiones consistentes basadas en la interpretación conjunta de los datos (Rodríguez y Pérez, 2017).

Para garantizar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a 30 colaboradores, obteniendo un coeficiente Alpha de Cronbach de $\alpha = 0.94$, valor que se considera excelente al superar el umbral de 0.90 (Ponce et al., 2021). El cuestionario definitivo constó de 40 ítems y se diseñó con base en instrumentos previamente validados en estudios similares (Rodríguez et al., 2017; Domínguez et al., 2022). Este instrumento permitió medir dos dimensiones centrales: el liderazgo, como variable independiente, evaluado a través de indicadores de liderazgo transformacional, autocrático, democrático y distribuido; y el clima organizacional, como variable dependiente, analizado mediante indicadores de comunicación, interacción social, condiciones de trabajo, desarrollo laboral, organización e identidad y pertenencia.

La población objetivo estuvo integrada por 241 colaboradores administrativos de 17 hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en la ciudad de Chihuahua. A partir de un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se determinó una muestra de 148 participantes, seleccionados mediante muestreo voluntario (Creative Research Systems, 2023). Esta muestra quedó conformada por 47 gerentes y jefes de área, así como 101 colaboradores de primer nivel en recepción. El estudio se llevó a cabo entre febrero y diciembre de 2023, delimitándose espacialmente a hoteles clasificados como Gran Turismo, cuatro y cinco estrellas.

Para el análisis de los datos se recurrió a estadística descriptiva, utilizando la plataforma Google Forms para la recopilación y sistematización de la información. Se calcularon frecuencias relativas y absolutas, así como porcentajes acumulados, agrupando las valoraciones positivas (suma de “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”) con el fin de determinar la prevalencia de estilos de liderazgo y la percepción de los factores que configuran el clima organizacional. Para el diagnóstico de este último se establecieron rangos

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

de interpretación: clima bueno entre 90% y 100%, clima regular entre 80% y 89% y clima deficiente por debajo del 80%, lo que permitió identificar niveles de satisfacción y áreas prioritarias de mejora. En el caso del liderazgo, la evaluación se realizó a partir de la proporción de respuestas asociadas a cada uno de los estilos definidos en el instrumento.

III. Resultados

Resultados de liderazgo

El análisis de los datos mostró que el estilo de liderazgo predominante en los hoteles de la ciudad de Chihuahua es el transformacional. En la Tabla 1 se resumen los porcentajes de percepción de los distintos estilos de liderazgo.

Tabla 2. Estilos de liderazgo percibidos en el sector hotelero de Chihuahua

Estilo de liderazgo	Porcentaje de percepción	Interpretación
Transformacional	86.7%	Predominante, basado en trabajo en equipo, creatividad y motivación.
Autocrático	9.1%	Rechazado por la mayoría, considerado inexistente en los hoteles estudiados.
Democrático	42.0%	Baja percepción, con poca participación compartida en la toma de decisiones.
Distribuido	9.7%	Estilo poco utilizado; no se perciben decisiones compartidas.

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

Estos resultados evidencian que el liderazgo transformacional se percibe como la forma más efectiva y presente en los hoteles encuestados, alineado con estudios previos que lo vinculan con motivación, cohesión grupal y éxito empresarial (Cruz et al., 2013).

Resultados de clima organizacional

En cuanto a la percepción del clima organizacional, los indicadores evaluados reflejan resultados mixtos. La Tabla 2 muestra los porcentajes de aceptación en cada dimensión.

Tabla 3. Indicadores del clima organizacional en hoteles de Chihuahua

Indicador	Porcentaje de aceptación	Interpretación
Organización	82.3%	Factor más fuerte; procesos y actividades percibidos con claridad.
Condiciones de trabajo	78.1%	Buen nivel, aunque requiere mejoras en seguridad y estabilidad laboral.
Interacción social	77.1%	Nivel aceptable, pero aún por debajo del estándar ideal.
Identidad y pertenencia	77.1%	Adecuada, aunque con necesidad de reforzar sentido de compromiso.
Comunicación	68.6%	Débil; se detectan deficiencias en canales de comunicación interna.

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

Indicador	Porcentaje		Interpretación
	de	aceptación	
Desarrollo laboral	69.6%		Bajo; carencia de planes estructurados de crecimiento profesional.

En términos generales, el clima organizacional global se encuentra en un nivel “regular – no aceptable”, cercano al límite mínimo de aceptación (80%). Esto indica la necesidad de implementar acciones de mejora, especialmente en comunicación y desarrollo laboral.

Relación liderazgo–clima organizacional

El análisis de las variables demostró una relación estrecha y positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción del clima organizacional.

- Los hoteles donde los colaboradores percibieron liderazgo transformacional también reportaron mejores puntajes en motivación, cohesión social y confianza.
- En contraste, en aquellos con percepciones más débiles de liderazgo transformacional, los indicadores de comunicación y desarrollo laboral fueron más bajos.

En síntesis, la presencia de un líder transformacional impulsa una percepción favorable del clima organizacional, aunque todavía existen áreas críticas que requieren atención.

Discusión

Los resultados de esta investigación muestran que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en el sector hotelero de la ciudad de Chihuahua, con un 86.7% de percepción positiva entre los colaboradores encuestados. Este hallazgo coincide con

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

lo señalado por Cruz et al. (2013), quienes destacan que este tipo de liderazgo genera cohesión grupal, motivación y bienestar laboral. Asimismo, estudios en contextos similares han demostrado que el liderazgo transformacional favorece la satisfacción y la efectividad en los equipos de trabajo (Molina et al., 2015).

En contraste, los estilos autocrático y distribuido obtuvieron porcentajes muy bajos de aceptación (9.1% y 9.7%, respectivamente). Esto indica que los colaboradores no perciben en sus líderes conductas autoritarias ni de delegación excesiva de responsabilidades, lo que se alinea con la tendencia actual en el hotelería a privilegiar liderazgos más participativos y motivacionales (Sánchez y Barraza, 2015). El estilo democrático, aunque mejor valorado, tampoco alcanza niveles predominantes, lo cual podría deberse a que, si bien existe apertura en algunos procesos, la toma de decisiones no siempre se comparte ampliamente con los colaboradores.

Respecto al clima organizacional, los resultados muestran un escenario heterogéneo: mientras que la organización (82.3%) y las condiciones de trabajo (78.1%) se perciben como factores relativamente fuertes, la comunicación (68.6%) y el desarrollo laboral (69.6%) aparecen como las áreas más débiles. Estos hallazgos son congruentes con lo mencionado por Sagredo et al. (2017), quienes enfatizan que la comunicación interna es un determinante crítico en la percepción del clima laboral. Asimismo, la baja percepción en el desarrollo laboral refleja la ausencia de planes de crecimiento profesional estructurados, aspecto señalado en investigaciones previas como un factor clave para la retención de talento en el sector hotelero (Restrepo, 2016).

Un hallazgo relevante es que, a pesar de la alta presencia de liderazgo transformacional, el clima organizacional general se ubica en un nivel “regular – no aceptable” (<80%). Esto podría indicar que, aunque el estilo de liderazgo es favorable, no resulta suficiente por sí solo para garantizar un clima organizacional óptimo. Factores estructurales como la claridad en las políticas de comunicación y la implementación de programas de desarrollo profesional requieren fortalecimiento.

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹ , Domínguez Aragón² , Pérez Tapia³

En comparación con estudios realizados en otros contextos de América Latina, como los de Quijano et al. (2018) en Campeche y Parra et al. (2021) en Venezuela, se observa una coincidencia en la importancia del liderazgo transformacional para el éxito organizacional. Sin embargo, también se constata que las condiciones laborales, la motivación y la identidad organizacional siguen siendo retos comunes en el sector hotelero de la región.

Finalmente, los resultados permiten validar parcialmente las hipótesis planteadas. Si bien se confirma que el liderazgo y el clima organizacional están estrechamente relacionados, los principales factores que afectan al clima organizacional no son exclusivamente el liderazgo y la socialización, sino también la organización y las condiciones de trabajo. Esto amplía la perspectiva del fenómeno y resalta la necesidad de estrategias integrales de gestión.

La comprobación de una relación estrechamente dependiente entre el liderazgo y el clima organizacional en los hoteles de Chihuahua no es un fenómeno aislado; por el contrario, hay hallazgos de investigaciones internacionales contemporáneas. Por ejemplo, estudios de Parra et al. (2021) en el sector hotelero latinoamericano también revelaron una alta correlación entre las variables, destacando que el liderazgo actúa como un factor predictivo del clima.

Rabiul et al., (2023) dicen que la prevalencia del liderazgo transformacional y el rechazo a estilos autocráticos concuerda con las tendencias globales de gestión post-pandemia. Investigaciones realizadas en el sector de la hospitalidad en países como Grecia y Asia, enfatizan que este estilo es crucial para gestionar la incertidumbre y promover la resiliencia organizacional, lo cual valida la necesidad de la estimulación intelectual y la motivación que los líderes de Chihuahua ejercen. Este contraste sugiere que la adopción del liderazgo transformacional en Chihuahua no solo es efectiva a nivel local, sino que la alinea con las mejores prácticas gerenciales que buscan fomentar el bienestar y el compromiso del empleado de primera línea.

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

IV. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten dar respuesta integral al problema de investigación planteado: la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en el sector hotelero de la ciudad de Chihuahua. A partir del análisis de los datos se confirma la hipótesis general, evidenciando que ambas variables mantienen una relación estrecha y directamente dependiente. En este sentido, el liderazgo ejercido por los mandos superiores influye significativamente en la percepción del ambiente laboral, la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Los hallazgos muestran que el liderazgo transformacional es el estilo predominante en las empresas hoteleras estudiadas. Este tipo de liderazgo, caracterizado por promover la confianza, la inspiración, el desarrollo del talento y la participación activa, resulta determinante para generar un clima organizacional favorable. Cuando los empleados perciben a un líder capaz de motivar, estimular intelectualmente y reconocer su valor dentro de la organización, se incrementan los niveles de satisfacción, cohesión y compromiso con los objetivos institucionales.

En relación con el primer objetivo específico, los datos empíricos permitieron rechazar la hipótesis que proponía al liderazgo y la socialización como los principales determinantes del clima organizacional. En contraste, los factores que mostraron mayor influencia fueron la organización (82.28%) y las condiciones de trabajo (78.50%), elementos que inciden de forma más directa en la percepción del ambiente laboral. Ello refuerza

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

la idea de que el clima no depende únicamente del comportamiento de los líderes, sino también de la estructura, recursos y prácticas operativas de la empresa.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a identificar las características que configuran la percepción del liderazgo, se confirma la hipótesis que señalaba la motivación y la estimulación intelectual como elementos clave. El estilo transformacional presente en los hoteles estudiados coincide totalmente con estas características, al promover la creatividad, el pensamiento crítico y la participación activa de los colaboradores en la solución de problemas y la consecución de metas.

Finalmente, para el tercer objetivo específico, se rechaza la hipótesis que sugería que el liderazgo predominante en el sector hotelero era el autocrático. Los resultados fueron concluyentes: el 86.7% de los empleados reconoció al liderazgo transformacional como el estilo dominante en su entorno laboral. Este hallazgo no solo refuerza la tendencia contemporánea hacia modelos de liderazgo más flexibles y participativos, sino que también evidencia que las empresas hoteleras locales han adoptado prácticas de gestión que priorizan el desarrollo humano, la motivación y la innovación.

En conjunto, la investigación demuestra que el liderazgo transformacional constituye un factor fundamental para potenciar un clima organizacional positivo en el sector hotelero de Chihuahua. Asimismo, destaca la importancia de fortalecer aspectos estructurales y condiciones laborales que complementen el rol del líder, permitiendo consolidar entornos de trabajo más eficientes, motivadores y orientados al crecimiento individual y organizacional.

Recomendaciones

1. Fortalecer la comunicación interna: implementar canales efectivos de retroalimentación y transparencia que permitan a los colaboradores expresar ideas y preocupaciones, generando confianza en la organización.

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

2. Impulsar programas de desarrollo laboral: diseñar planes de carrera y capacitación continua que permitan a los colaboradores proyectar crecimiento profesional dentro de la organización.

3. Fomentar la cultura de reconocimiento: valorar los logros y aportaciones de los colaboradores mediante incentivos simbólicos y formales, fortaleciendo así la motivación y el sentido de pertenencia.

4. Promover la colaboración y el trabajo en equipo: consolidar un entorno donde los líderes transformacionales alienten la cooperación interdepartamental y la innovación en la prestación de servicios.

5. Diseñar estrategias de bienestar laboral: ofrecer actividades recreativas, flexibilidad laboral y programas de equilibrio vida–trabajo, reduciendo los niveles de estrés y mejorando la satisfacción de los colaboradores.

6. Capacitar a líderes y mandos medios: implementar talleres de liderazgo transformacional enfocados en comunicación asertiva, resolución de conflictos y gestión participativa, reforzando su impacto positivo en el clima organizacional.

Referencias

Chirinos, A., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

Creative Research Systems. (2023). Sample Size Calculator. The Survey System. <https://surveysoftware.net/sscalc.htm>

Cruz Ortíz, V., Salanova, M., & Martínez, M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 13–32.

Datatur, SDIDET. (2021). Indicadores turísticos por entidad federativa: Chihuahua. http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_CHIH.aspx

Domínguez Aragón, H. H., Nuñez Meléndez, B., & García Galaviz, J. (2022). Impacto de la departamentalización del Centro Universitario Parral en el clima

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

organizacional. Revista DOXA Digital, 12(23), 97–104.
<https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.255>

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper and Row.

López-Torres, V., Moreno-Moreno, L., Montaña-Armendáriz, A., & Pérez-Concha, J. (2024). Clima organizacional en empresas hoteleras de México mediante modelo de ecuaciones estructurales. Revista Económica, 12(1), 118–129.
<https://doi.org/10.54753/rve.v12i1.2049>

Molina Germán, O., Pérez Melo, A. Y., & López Hernández, H. M. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. 3C Empresa, 4(3), 149–159.

Paredes, S. (2020). Modelo integrativo para la efectividad de equipos de trabajo en instituciones educativas adventistas de nivel superior: El rol mediador de la inteligencia emocional [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UPeU. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4149>

Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. Revista de Ciencias Sociales, 27(2), 217–227.

Ponce, H., Cervantes, D., & Robles, A. (2021). ¿Qué tan apropiadamente reportaron los autores el coeficiente del Alfa de Cronbach? Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(3), 2438–2462. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.463

Quijano García, R. A., Argüelles Ma, A., & Medina Blum, F. (2018). Liderazgo en la cultura organizacional de Mipymes hoteleras. Vincula Téctica, 1(1), 606–612.

Rabiul, M. K., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., & Patwary, A. K. (2023). Linking leadership styles to communication competency and work engagement: Evidence from the hotel industry. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 6(2), 425–446.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2020-0214>

Restrepo Restrepo, I. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. Innovación Empresarial, 2(1), 91–102.

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

Liderazgo transformacional como determinante del clima organizacional en el sector hotelero de Chihuahua

Alanís Quintana¹, Domínguez Aragón², Pérez Tapia³

Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista EAN, 82, 179–200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

Rodríguez Salva, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2017). Inventario del clima organizacional como una herramienta para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 48(2), 177–196.

Sagredo Pérez, M., García Millán, J., Leon Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, 42(1), 86–99.

Sánchez Reyes, J. B., & Barraza Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. Ra Ximhai, 11(4), 161–170.
Supo, J. (2020). Metodología de la investigación científica (3.^a ed.). SINCIE.

Tajpour, M., Hosseini, E., Mohammadi, M., & Bahman-Zangi, B. (2022). The effect of knowledge management on the sustainability of technology-driven businesses in emerging markets: The mediating role of social media. Sustainability, 14(8602). <https://doi.org/10.3390/su14148602>