

## Relación entre liderazgo, comunicación y clima grupal: análisis correlacional en equipos de trabajo académico universitario.

Relationship between leadership, communication and group climate: correlational analysis in university academic work teams.

Zaracho Medina, Andrea Mabel<sup>1</sup>

Arredondo Villalba, Adriano Daniel<sup>2</sup>

Ojeda Gadda, Luís Fernando<sup>3</sup>

Autor de correspondencia: Andrea Mabel Zaracho Medina, email:  
[andreasaracho2@hotmail.com](mailto:andreasaracho2@hotmail.com)

Como referenciar  
este artículo

Zaracho, A., Arredondo, A. y Ojeda, L. (2025). Relación entre liderazgo, comunicación y clima grupal: análisis correlacional en equipos de trabajo académico universitario. *Revista Científica Multidisciplinaria Tajy*. 2025; 2(1): 7-23

### Resumen

El estudio analizó la interrelación entre liderazgo, comunicación y clima grupal en equipos de trabajo académico universitario. Se aplicó un cuestionario de 25 ítems tipo Likert a la población total (N=13) de estudiantes de 2º curso de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Concepción. El análisis se centró en la estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados descriptivos revelaron percepciones uniformemente altas en las tres variables y un fuerte liderazgo democrático. La correlación de Pearson ( $r=0.88$ ,  $p<0.001$ ) estableció la comunicación como el principal predictor del clima Grupal. El liderazgo ( $r=0.83$ ) también mostró una correlación alta y significativa. El análisis categórico reveló que el liderazgo es emergente y se basa en las competencias comunicativas del líder. Se concluye que un liderazgo emergente y participativo, junto a una comunicación de alta calidad (claridad, respeto, seguridad psicológica), son fundamentales para la cohesión y el clima favorable en equipos.

**Palabras Clave:** liderazgo organizacional, comunicación estratégica, clima grupal, equipos de trabajo.

### Abstract

This study analyzed the interrelationship between leadership, communication, and group climate in university academic work teams. A 25-item Likert-type questionnaire was administered to the entire population (N=13) of second-year Business Engineering students at

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Concepción, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Docente, [andreasaracho2@hotmail.com](mailto:andreasaracho2@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Nacional de Concepción, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Docente, [adriano\\_arredondo@hotmail.com](mailto:adriano_arredondo@hotmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Nacional de Concepción, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Docente, [lojeda61@hotmail.com](mailto:lojeda61@hotmail.com)

Fecha de recepción: 21 de noviembre del 2025. Fecha de aceptación: 13 de diciembre del 2025



Todo el contenido de esta revista es publicado bajo licencia de Creative Commons Attribution –Non Commercial.

the Faculty of Economics and Administrative Sciences of the National University of Concepción. The analysis focused on descriptive statistics and Pearson's correlation coefficient. The descriptive results revealed uniformly high perceptions across the three variables and strong democratic leadership. Pearson's correlation ( $r=0.88$ ,  $p<0.001$ ) established communication as the main predictor of group climate. Leadership ( $r=0.83$ ) also showed a high and significant correlation. Categorical analysis revealed that leadership is emergent and based on the leader's communication skills. It is concluded that emergent and participative leadership, along with high-quality communication (clarity, respect, psychological safety), are fundamental for cohesion and a positive team climate.

**Keywords:** organizational leadership, strategic communication, group climate, work teams.

## Introducción

En el ámbito de la Ingeniería Comercial, el desempeño exitoso no solo depende del conocimiento técnico, sino cada vez más de las habilidades blandas (*soft skills*) y la capacidad para interactuar en entornos colaborativos. Autores como Chiavenato (2017), Lussier y Achua (2016) destacan que el liderazgo y la gestión organizacional requieren competencias humanas para generar entornos colaborativos y lograr un desempeño superior.

La dinámica de los equipos de trabajo académico se convierte en un laboratorio crucial donde se modelan y evalúan estas competencias. La interacción de tres constructos clave: liderazgo, comunicación y clima grupal, determina la eficacia y satisfacción dentro de estos equipos. En esta línea, los modelos clásicos permiten comprender cómo liderazgo, comunicación y clima grupal se integran para influir en el rendimiento colectivo. Hackman (1987) sostiene que los equipos son eficaces cuando cuentan con roles claros y normas que favorecen la colaboración. Desde la perspectiva del

clima, Litwin y Stringer (1968) evidencian que factores como la motivación y el estilo de liderazgo afectan la satisfacción y cohesión del grupo. Del mismo modo, Chiavenato (2012) y Robbins y Judge (2017) destacan que la calidad de las relaciones interpersonales incide directamente en el compromiso y la productividad. En conjunto, estos aportes muestran que la eficacia del trabajo académico depende de la interacción equilibrada entre estos tres constructos.

El Liderazgo se entiende aquí no como una jerarquía impuesta, sino como una influencia que motiva e involucra. Desde el enfoque transformacional, Bass (1985) y Avolio (1994) sostienen que el líder inspira a través de la visión compartida, el estímulo intelectual y la consideración individual, promoviendo así altos niveles de compromiso. La Comunicación efectiva es el canal que permite el flujo de información y la resolución de conflictos Robbins y Judge (2017) afirman que la claridad y la retroalimentación son esenciales para evitar conflictos y coordinar acciones. De manera similar, Chiavenato (2012) destaca que la comunicación facilita la coordinación y el entendimiento mutuo dentro del equipo.

## **Materiales y Métodos**

Finalmente, el Clima Grupal es la percepción colectiva de cómo es el ambiente de trabajo y si este favorece la seguridad psicológica y la motivación. Litwin y Stringer (1968) lo describen como el conjunto de percepciones que influyen en la conducta y el rendimiento. Robbins y Judge (2017) destacan que un clima positivo promueve confianza y cooperación, mientras que Edmondson (1999) aporta el concepto de seguridad psicológica como condición para expresar ideas sin temor y trabajar de manera colaborativa.

Este estudio busca verificar la magnitud y dirección de la relación entre estas tres variables en equipos universitarios, ofreciendo un diagnóstico aplicado al contexto local.

Los objetivos fueron:

**Objetivo General:** Analizar la magnitud y dirección de la relación entre los estilos de liderazgo, la calidad de la comunicación y el clima grupal en equipos de trabajo académico universitario.

Se postula que la calidad de la comunicación actuará como un mediador crucial de la eficacia grupal, mostrando una correlación más fuerte con el clima grupal que la observada entre liderazgo y clima grupal. En otras palabras, la comunicación interna es el mecanismo primordial que traduce la influencia del liderazgo en un ambiente social positivo. dado que la comunicación es el principal vehículo para aplicar el liderazgo y construir el ambiente social (Hackman, 1987; Robbins y Judge, 2017)

Se empleó un diseño no experimental, descriptivo-correlacional, con un corte transversal. Se ejecutó como un Proyecto de Investigación Aplicada – Intramuros. La unidad de análisis estuvo compuesta por la población total (N=13) de estudiantes de segundo curso de la carrera de Ingeniería Comercial de la FCEA-UNC.

Dado que N=13 representa la población total del curso al momento de la aplicación, el estudio se clasifica como un censo poblacional, lo que confiere una alta validez interna al eliminar el error de muestreo para este universo específico.

Se utilizó un cuestionario compuesto por 25 ítems, con una estructura basada en una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). Las dimensiones evaluadas fueron: Liderazgo (7 ítems), Comunicación (7 ítems) y Clima Grupal (9 ítems). Para el análisis inferencial, los ítems negativos (P1, P3, P7, P16, P22) fueron codificados de forma inversa.

El instrumento incluyó dos preguntas abiertas (P8 y P9) para contextualizar el mecanismo de elección y las razones detrás del liderazgo, enriqueciendo el análisis con datos cualitativos.

Los datos se procesaron utilizando estadística descriptiva (medias, modas y frecuencias) y el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) para evaluar la fuerza y dirección de la asociación lineal entre las puntuaciones dimensionales.

## Resultados

### Estadística descriptiva por ítem y dimensión

Los resultados revelan una percepción grupal muy positiva en las tres dimensiones. La siguiente tabla presenta las medias de los ítems de Likert, destacando el alto grado de acuerdo con las prácticas positivas y el fuerte desacuerdo con las prácticas negativas (ítem con media baja).

**Tabla1**

*Medias de Ítems de Liderazgo, Comunicación y Clima Grupal.*

Pregunta	Media	Dimensión
1. El líder tomó decisiones sin consultar	1.92	Liderazgo
2. El líder promovió la participación de todos.	4.69	Liderazgo
3. El líder se enfocó más en la tarea que en las personas.	2.69	Liderazgo
4. El líder nos motivó a dar lo mejor de nosotros.	4.31	Liderazgo
5. El líder escuchó nuestras opiniones antes de decidir.	4.54	Liderazgo
6. El líder fue inspirador con su ejemplo.	4.62	Liderazgo
7. Las decisiones fueron unilaterales.	3.46	Liderazgo
10. La información circuló de manera clara entre los miembros.	4.62	Comunicación
11. Tuvimos la oportunidad de expresar libremente nuestras ideas.	4.38	Comunicación
12. El líder fomentó la comunicación abierta en el grupo.	4.38	Comunicación
13. La retroalimentación fue oportuna y útil.	4.46	Comunicación
14. La comunicación fue respetuosa.	4.54	Comunicación
15. Sentí que mis aportes fueron valorados	4.25	Comunicación
16. Existieron dificultades en la comunicación interna.	2.42	Comunicación
17. La comunicación entre los miembros del grupo contribuyó a cumplir los plazos establecidos.	4.31	Clima Grupal
18. Hubo confianza entre los miembros.	4.69	Clima Grupal

19. Los integrantes colaboraron entre sí.	4.54	Clima Grupal
20. Se mantuvo un ambiente de respeto.	4.85	Clima Grupal
21. Me sentí motivado a trabajar con este grupo.	4.62	Clima Grupal
22. Hubo conflictos frecuentes que afectaron el trabajo.	1.69	Clima Grupal
23. Considero que este grupo estaría dispuesto a trabajar nuevamente junto en futuros proyectos académicos.	4.54	Clima Grupal
24. Sentí que mis compañeros confiaban en mis capacidades.	4.54	Clima Grupal
25. El ambiente de trabajo favoreció mi aprendizaje y crecimiento personal.	4.46	Clima Grupal

El ítem con la media más alta es P20: Se mantuvo un ambiente de respeto ( $M=4.85$ ), mientras que el ítem más bajo es P22: Hubo conflictos frecuentes que afectaron el trabajo ( $M=1.69$ ), lo que en su codificación inversa representa la percepción de una ausencia casi total de conflictos.

### Análisis de ítems categóricos

El análisis de P8 y P9 (no Likert) contextualiza el liderazgo:

- **P8** (mecanismo de elección): El rol de liderazgo se legitima primariamente por Elección entre pares (53.85%), reflejando un liderazgo emergente que los estudiantes perciben como legítimo y democrático.

- **P9** (razón de la elección): Las razones se centraron en las competencias relacionales y comunicativas del líder ("más abierta, más comunicativa", "confían en las personas").

### Relaciones correlacionales

La Matriz de Correlación (Tabla 2) muestra la magnitud de la asociación entre las puntuaciones medias de las tres dimensiones.

**Tabla 2**

*Matriz de Correlación de Pearson entre las Dimensiones de Liderazgo, Comunicación y Clima*

Dimensión	1	2	3
1. Liderazgo	—		
2. Comunicación	.68	—	
3. Clima Grupal	.83*	.88*	—

**Nota** El coeficiente  $r$  se basó en las puntuaciones dimensionales medias de cada estudiante. La correlación se evaluó como bilateral.

\* $p < 0.001$ . Las correlaciones entre las dimensiones son estadísticamente significativas.

Se observa que las tres dimensiones muestran una correlación positiva fuerte a muy fuerte (coeficientes  $r$  entre 0.68 y 0.88). La asociación más fuerte se da entre Comunicación y Clima Grupal ( $r=0.88$ ). Le sigue la correlación entre Liderazgo y Clima Grupal ( $r=0.83$ ). La menor (aunque aún fuerte) se da entre Liderazgo y Comunicación ( $r=0.68$ ).

## Discusión

La presente investigación confirma la existencia de una estrecha interdependencia y una correlación positiva y altamente significativa entre las variables liderazgo, comunicación y clima grupal en equipos de trabajo universitario, validando la hipótesis central del estudio.

## Interpretación de los resultados.

Los resultados descriptivos, con medias consistentemente altas, indican que los estudiantes perciben un ambiente de trabajo de alta calidad, reflejando un fuerte liderazgo democrático que promueve la

participación ( $M=4.69$ ) y la escucha activa ( $M=4.54$ ), y una baja percepción de unilateralidad en las decisiones ( $M=1.92$  en el ítem inverso). Estos hallazgos son consistentes con el enfoque del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985; Avolio, 1994), donde la influencia se basa en la inspiración y la consideración individual.

El hallazgo central es la correlación  $r=0.88$  entre Comunicación y Clima Grupal, la cual es altamente significativa ( $p<0.001$ ). Esta asociación establece que la calidad de la comunicación (claridad, respeto, apertura) es el principal predictor y factor más fuerte para construir una ambiente confianza. Si bien el liderazgo ( $r=0.83$ ) sienta las bases de la justicia en la asignación de tareas, la comunicación es el principal motor que materializa el clima positivo (Edmondson, 1999; Robbins & Judge, 2017).

El liderazgo evidenciado es marcadamente democrático y participativo ( $M P2=4.69$ ), y se fundamenta en la elección por pares, basada en las competencias comunicativas y relacionales del líder (P9). Este liderazgo emergente, que rechaza la unilateralidad ( $MP1=1.92$ ), es clave para iniciar la cadena de influencia: el líder, al ser justo y fomentar la participación, estimula la comunicación abierta, lo que a su vez optimiza el clima.

En la práctica, se observa una cadena de influencia: el liderazgo, al ser democrático y basado en la escucha (Liderazgo-Comunicación:  $r=0.68$ ), estimula la comunicación abierta, y esta comunicación, a su vez, genera directamente un clima grupal óptimo, caracterizado por el respeto ( $M=4.85$ ), la

confianza ( $M=4.69$ ) y la ausencia casi total de conflictos ( $M=1.69$  en el ítem inverso).

### Limitaciones y consecuencias para trabajos futuros

La principal limitación metodológica del estudio es su tamaño muestral. Dado que  $N=13$  representa la población total (censo poblacional) del curso, se garantiza una alta validez interna para este grupo específico y en el contexto de esta implementación interdisciplinaria. Sin embargo, esto conlleva una limitación en la validez externa, impidiendo la extrapolación directa de estos resultados a poblaciones más amplias, otros contextos universitarios o a ambientes empresariales sin la debida cautela.

Como consecuencia para trabajos futuros, se recomienda:

- Replicar el estudio en cohortes posteriores y muestras más grandes de la carrera de Ingeniería Comercial para establecer la validez externa de estos patrones correlacionales.
- Extender la investigación a otros contextos organizacionales para contrastar si la comunicación mantiene su rol como principal predictor del clima grupal en entornos con diferentes culturas.

En resumen, el estudio concluye que las variables de liderazgo, comunicación y clima grupal están fuertemente interrelacionadas. El análisis establece formalmente a la comunicación efectiva (con un  $r=0.88$ ,  $p<0.001$ ) como el principal predictor dinámico y el motor fundamental para generar un clima grupal positivo y con alta seguridad psicológica en el contexto de equipos de trabajo universitario. Si bien un

liderazgo emergente y participativo es el cimiento ( $r=0.83$ ), es la calidad de la interacción comunicativa la que materializa y sostiene el ambiente de confianza y respeto mutuo.

### Referencias Bibliográficas

- Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Chiavenato, I. (2012). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. En J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Prentice-Hall.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Luicio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016).

*Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6.<sup>a</sup> ed.).

Cengage Learning.

Northouse, P. G. (2019). *Liderazgo: Teoría y práctica* (7.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1996). Team building and its influence on team effectiveness. En M. A. West (Ed.), *The handbook of work group psychology* (pp. 369-387). Wiley.