



Liderazgo camaleónico en el clima organizacional de una empresa alimentaria en Junín, Perú, 2024

Chameleonic leadership in the organizational climate of a food company in Junín, Peru, 2024

Liderança camaleônica no clima organizacional de uma empresa alimentosa em Junín, Peru, 2024

Juan Augusto Guerra Velapatiño
41999682@continental.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0008-5355-2198>
Universidad Continental. Huancayo, Perú

Joaquín Miguel Mallqui Laureano
47604407@continental.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5043-0488>
Universidad Continental. Huancayo, Perú

Rossy Gladys Rico Tello
43332198@continental.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0002-9520-0357>
Universidad Continental. Huancayo, Perú

Miguel Angel Capuñay Reategui
mcapunay@continental.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-7205-7765>
Universidad Continental. Huancayo, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.268>

Artículo recibido 2 de febrero 2026 | Aceptado 4 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

RESUMEN

El liderazgo camaleónico es un estilo de liderazgo adaptable que permite a los líderes modificar su comportamiento y enfoque según las necesidades de sus equipos y situaciones particulares. En contextos organizacionales en rápida evolución, este tipo de liderazgo se ha posicionado como una herramienta estratégica para mejorar el clima organizacional. El objetivo de esta investigación fue determinar el impacto del liderazgo camaleónico en el clima organizacional de una empresa del sector alimentario en Junín, Perú. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional causal, con un diseño no experimental y transversal. Se aplicaron cuestionarios a 70 trabajadores, con una confiabilidad de $\alpha=0,947$ para el instrumento de liderazgo camaleónico y $\alpha=0,962$ para el de clima organizacional. Los resultados mostraron que el liderazgo camaleónico afecta las condiciones de trabajo en un 32,7%, influye en la autorrealización en un 46,6%, afecta la supervisión en un 42,1% e impacta la comunicación en un 25,0%. Se concluye que el liderazgo camaleónico tiene un impacto significativo y positivo en el clima organizacional, lo que subraya la necesidad de estilos de liderazgo flexibles para mejorar el entorno laboral.

Palabras clave: Comunicación; Condiciones laborales; Liderazgo; Organización Supervisión

ABSTRACT

Chameleonic leadership is an adaptive leadership style that enables leaders to modify their behavior and approach according to the needs of their teams and particular situations. In rapidly evolving organizational contexts, this type of leadership has emerged as a strategic tool for improving organizational climate. The objective of this research was to determine the impact of chameleonic leadership on the organizational climate of a food company in Junín, Peru. A quantitative approach was employed, with a basic type and causal correlational level, and a non-experimental, cross-sectional design. Questionnaires were administered to 70 employees, with a reliability of $\alpha=0.947$ for the chameleonic leadership instrument and $\alpha=0.962$ for the organizational climate instrument. The results showed that chameleonic leadership affects working conditions by 32.7%, influences self-realization by 46.6%, affects supervision by 42.1%, and impacts communication by 25.0%. It is concluded that chameleonic leadership has a significant and positive impact on the organizational climate, highlighting the need for flexible leadership styles to improve the work environment.

Keywords: Communication; Working conditions; Leadership; Organization; Supervision

RESUMO

A liderança camaleônica é um estilo de liderança adaptável que permite aos líderes modificar seu comportamento e abordagem de acordo com as necessidades de suas equipes e situações particulares. Em contextos organizacionais em rápida evolução, este tipo de liderança se posicionou como uma ferramenta estratégica para melhorar o clima organizacional. O objetivo desta pesquisa foi determinar o impacto da liderança camaleônica no clima organizacional de uma empresa do setor alimentício em Junín, Peru. Adotou-se uma abordagem quantitativa, de tipo básico e nível correlacional causal, com delineamento não experimental e transversal. Questionários foram aplicados a 70 colaboradores, com confiabilidade de $\alpha=0,947$ para o instrumento de liderança camaleônica e $\alpha=0,962$ para o de clima organizacional. Os resultados mostraram que a liderança camaleônica afeta as condições de trabalho em 32,7%, influencia a autorrealização em 46,6%, afeta a supervisão em 42,1% e impacta a comunicação em 25,0%. Conclui-se que a liderança camaleônica tem um impacto significativo e positivo no clima organizacional, o que ressalta a necessidade de estilos de liderança flexíveis para melhorar o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Comunicação; Condições de trabalho; Liderança; Organização; Supervisão.

INTRODUCCIÓN

Influir en otros de manera constructiva y motivar su desarrollo los fomenta y guía hacia metas compartidas. El liderazgo es una de las habilidades más complejas de la vida, quizás la más compleja. A lo largo de la historia, han surgido varios patrones complejos en la formación de los diversos catalizadores y constructores de las habilidades y paradigmas de la vida. En este sentido, el impacto es crucial, ya que crea una manufactura positiva para el trabajo del grupo y la organización en general en las sociedades modernas y complejas de hoy (Fleychuk et al., 2019). Desde esta perspectiva, el liderazgo camaleónico implica que los líderes modifiquen su comportamiento, estilo de comunicación y enfoque con respecto a una persona o situación particular para lograr los resultados deseados (The Enterprise World, 2022).

El papel de un líder en la función transformadora de guiar el cambio organizacional implica principalmente la comunicación y el simbolismo que acompaña al cambio. Estos elementos se vuelven indispensables para la realización de cualquier cambio táctico, especialmente cuando la estrategia es compleja. En consecuencia, la gestión del cambio también se complica por parte de la organización. Para que el cambio sea positivo, primero debe ser entendido antes de que pueda ser aceptado. Dicha comprensión surge de la comunicación intencionada, que se asimila en la organización, lo que implica un liderazgo

flexible y multifacético que responde a las demandas comunicativas del cambio: el liderazgo camaleónico, por así decirlo (Villace, 2023).

En México, según el estudio de Canal et al. (2023), el liderazgo se correlaciona con la satisfacción laboral, el clima organizacional y el desempeño empresarial. Además, se determinó que un alto porcentaje (70%) de los empleados considera que el liderazgo y la comunicación son indispensables para el desarrollo de un ambiente de trabajo adecuado. Sin embargo, en el mismo país, el estudio realizado por Hernández et al. (2021) identificó que solo el 10% del personal subordinado consideraba que el clima organizacional era muy bueno, mientras que el 44% del personal directivo también mencionó que era muy bueno. Estas diferencias, resultan contradictorias, ya que tanto el personal directivo como el subordinado no perciben el clima organizacional de la misma manera.

En este contexto, en la investigación de Guerra et al. (2023) donde analizaron el liderazgo y su clima organizacional, el 67,36% afirmó que existe un buen clima organizacional, el 10,34% afirmó que no existe y el 22,30% dijo que solo a veces existe. Además, el 68,33% mencionó que el liderazgo y el clima organizacional son buenos. De manera complementaria, Soetjipto et al. (2021) en su investigación demostraron que el clima organizacional tiene un efecto significativamente positivo en la satisfacción laboral ($t=6,701$, $p=0,000$). No obstante, Riyanto y Panggabean (2020) encontraron que el clima organizacional no tiene un efecto suficientemente fuerte en la satisfacción laboral de los empleados, ya que la mayoría mostró una baja relación con valores inferiores a 0,3.

En Perú, Pereyra et al. (2022) en su estudio realizado en una empresa de Lima, encontraron que el 48,1% y el 54,6% del liderazgo y el clima organizacional, respectivamente, son calificados como altos. En otras palabras, los empleados consideraron que un liderazgo eficaz impactará positivamente en el clima organizacional de la empresa.

La Cooperativa Agraria Kemito Ene Ltda ha enfrentado últimamente conflictos de carácter interpersonal. Los empleados plantearon el problema de la evasión de la alta dirección a una comunicación bidireccional efectiva con el personal. Desde la perspectiva del trabajador, la omisión por parte de la alta dirección de las funciones comunicativas pertinentes sugiere una intención de marginar a los empleados de los procesos de toma de decisiones que afectan sus funciones laborales y sus flujos de trabajo diarios. Esta percepción, además, genera tensiones que se acumulan en la dinámica cotidiana de la organización.

Asimismo, debido a las percepciones competitivas de los empleados sobre la jerarquía de reconocimiento de la dirección, los esfuerzos y contribuciones relativos de los empleados para la finalización de tareas y el logro de metas no son apreciados, fomentando la sensación de una atmósfera emocionalmente cargada de mayor reconocimiento competitivo. La desconfianza, la disonancia cognitiva y la disidencia, generadas por la distribución desigual de oportunidades para el reconocimiento competitivo, están

comenzando a impactar negativamente la productividad, lo que obliga a la dirección a priorizar la actualización de los esfuerzos de los empleados.

Para comprender mejor el fenómeno del liderazgo camaleónico, es necesario examinar sus fundamentos teóricos. Fiedler (1964) considera el liderazgo camaleónico como una característica definitoria para determinar la idoneidad de un líder, definiéndolo como la capacidad de modificar su estilo según el contexto y las necesidades del equipo. En esta línea, un líder con esta capacidad puede alternar entre un estilo de liderazgo orientado a la tarea y otro orientado a las relaciones cuando las circunstancias lo exigen.

Posteriormente, Hersey y Blanchard (1970) integraron la idea del liderazgo camaleónico en su teoría del liderazgo situacional, donde un líder camaleónico es aquel que adapta su estilo de acuerdo con la madurez y competencia de sus seguidores. Esto implica que, según la situación, el líder puede pasar de un estilo más directivo a uno de apoyo y viceversa. En este marco, comprender el locus de control de los empleados se vuelve significativo, ya que los líderes camaleónicos pueden ajustar más eficazmente sus enfoques para satisfacer las necesidades de los individuos con diferentes perspectivas sobre el grado de control que tienen en sus vidas (Lefcourt, 2017). Asimismo, las creencias relativas se refieren a las percepciones y convicciones de los líderes y seguidores con respecto a la flexibilidad y adaptabilidad en la toma de decisiones y los enfoques para abordar situaciones cambiantes (Lynch, 2011).

Ahora bien, el clima organizacional constituye el contexto en el cual se manifiesta el liderazgo camaleónico. Gibson (2015) define el clima organizacional como el estado psicológico y emocional general de un grupo u organización, que surge de la interacción entre sus miembros, el liderazgo y el entorno de trabajo. Dicho estado se relaciona con las percepciones y experiencias de los individuos dentro de una organización sobre sus tareas, compañeros de trabajo y la cultura general dentro de la organización. Las condiciones de una organización son positivas cuando se caracterizan por altos niveles de confianza, intercambio libre y abierto de ideas, automotivación de un empleado y un alto sentido de comunidad (Brunet, 1987).

Por el contrario, las condiciones negativas se caracterizan por una alta propensión a conflictos no resueltos, hostilidad y sospecha hacia la organización, insatisfacción de los empleados y un alto grado de desvinculación. Estas últimas condiciones son más críticas desde una perspectiva de gestión, ya que es probable que se manifiesten en una baja productividad y una alta rotación de empleados.

El clima organizacional, es según Stringer (2001), un elemento importante que forma el 'contrato psicológico' entre una organización y sus empleados. En efecto, las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional dan forma a sus expectativas con respecto al compromiso y los comportamientos. La letargia y la moral improductiva se producen cuando las percepciones climáticas son negativas. En contraste, un clima organizacional que se percibe positivamente infunde lealtad y aumenta la productividad. Esta investigación tiene en cuenta las dimensiones definidas por los trabajos de Newman (1977) y Zohar (1980).

La primera dimensión abarcada en este estudio es la autorrealización, que implica el potencial de uno para el desarrollo y crecimiento personal organizacional. Este concepto se vincula directamente con la satisfacción, el bienestar y la autorrealización de uno, y los logros laborales que uno tiene: un sentimiento de autorrealización (Taylor y Schermerhorn, 2006).

La segunda dimensión es la supervisión, que se refiere al constructo de la percepción de la calidad de la supervisión organizacional y el estilo de liderazgo gerencial (Giraudier, 2004). Dicha dimensión resulta fundamental, ya que la forma en que los líderes orientan, acompañan y retroalimentan a los empleados influye directamente en la confianza, la claridad de roles y la satisfacción laboral.

La tercera dimensión es la comunicación, que abarca las percepciones que se tienen sobre la interacción organizacional y el flujo de información. Esta dimensión es especialmente relevante, pues la cohesión de un grupo depende en gran medida de la comunicación, así como de la colaboración, la comprensión de los objetivos y la satisfacción general de los empleados (Lanzer, 2018). Por ello, la comunicación se convierte en un eje transversal que articula las demás dimensiones del clima organizacional.

La última dimensión es la de condiciones de trabajo, que se refiere a la provisión del entorno físico de los empleados y la logística de las tareas organizacionales que uno realiza. Las condiciones de trabajo cubren una multitud de factores que afectan significativamente la comodidad, la seguridad y el bienestar del trabajador (Uribe, 2014). En consecuencia, esta dimensión influye tanto en la percepción del clima organizacional como en la productividad y permanencia del personal.

En una era de climas organizacionales en rápida evolución, la comprensión del liderazgo camaleónico se vuelve insustituible. El estilo de liderazgo camaleónico implica cambiar de manera flexible el enfoque para adaptarse a la situación. Gracias a esta versatilidad, los líderes mejoran la satisfacción de los empleados mediante el reconocimiento del compromiso y la respuesta oportuna a sus necesidades. Asimismo, el empoderamiento de los empleados para participar en la toma de decisiones estimula la innovación organizacional, principalmente al fortalecer la disposición del personal para ejecutar las metas institucionales. En consecuencia, uno de los principales resultados de una adecuada comprensión y la aplicación del liderazgo camaleónico es la mejora en el clima organizacional

A partir de lo anterior, el objetivo de esta investigación fue determinar el impacto del liderazgo camaleónico en el clima organizacional de una empresa del sector alimentario en Junín, Perú. Asimismo, esta investigación se plantea, evaluar la influencia del liderazgo camaleónico en la autorrealización de los trabajadores, analizar el efecto del liderazgo camaleónico en la percepción de la supervisión, determinar el impacto del liderazgo camaleónico en las condiciones de trabajo y examinar la relación entre el liderazgo camaleónico y la comunicación organizacional.

De acuerdo con ello, la hipótesis general del estudio postula que el liderazgo camaleónico tiene un impacto significativo y positivo en el clima organizacional. De igual manera, las hipótesis específicas son: H1: El liderazgo camaleónico influye positivamente en la autorrealización de los trabajadores. H2: El liderazgo camaleónico afecta positivamente la percepción de la supervisión. H3: El liderazgo camaleónico tiene un impacto positivo en las condiciones de trabajo. H4: El liderazgo camaleónico se relaciona positivamente con la comunicación organizacional.

MÉTODO

Para la presente investigación se adoptó un enfoque cuantitativo, con el propósito de evaluar el nivel de correlación entre el liderazgo camaleónico y el clima organizacional en la Cooperativa Agraria Kemito Ene Ltda. Este enfoque permitió una medición objetiva y directa de las variables de estudio: autorrealización, supervisión, comunicación y condiciones de trabajo. A través de la recolección de datos numéricos, se lograron cuantificar las percepciones de los empleados sobre el liderazgo y los diferentes aspectos del clima organizacional.

El estudio se clasifica como investigación básica, dado que su finalidad principal es el desarrollo del conocimiento teórico en los campos del liderazgo camaleónico y el clima organizacional. En este sentido, la investigación básica está orientada a mejorar el conocimiento teórico mediante la definición de principios y constructos esenciales, así como la ampliación de los marcos teóricos de una disciplina.

En lo que respecta al nivel de investigación, este se definió como correlacional-causal, ya que se buscó evaluar el efecto de la variable independiente (liderazgo camaleónico) sobre la variable dependiente (clima organizacional), sin realizar una manipulación deliberada de ninguna de las variables.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Esto significa que no se manipularon las variables, sino que se observaron los fenómenos en su contexto natural. La recolección de datos se realizó en un único momento en el tiempo. El diseño no experimental es aquella en la que el investigador observa los fenómenos tal como ocurren en su entorno, sin intervenirlos. El carácter transversal se confirma al recopilar los datos en un momento específico.

En cuanto a la población y muestra del estudio, estuvieron constituidas por los 70 trabajadores de la Cooperativa Agraria Kemito Ene Ltda. Dado que la población total era accesible y de tamaño reducido, se trabajó con la totalidad de los colaboradores, por lo que la muestra fue de tipo censal. Este tipo de muestra se utilizó porque permite incluir a todos los sujetos que conforman la población, evitando sesgos de selección y garantizando que los resultados reflejen de manera íntegra las percepciones de todos los trabajadores. Además, el método de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, ya que se seleccionó a los participantes disponibles en el contexto laboral durante el periodo de aplicación.

Para la recolección de datos, se utilizaron dos cuestionarios tipo escala de Likert de 5 puntos. El primer instrumento, diseñado para medir el liderazgo camaleónico, constó de 35 ítems. El segundo, para

medir el clima organizacional, contuvo 30 ítems. En relación con la confiabilidad, esta se definió mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,947 para el cuestionario de liderazgo camaleónico y de 0,962 para el de clima organizacional, lo que indica una alta consistencia interna para ambos.

El análisis de datos se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS y Microsoft Excel. Para el análisis descriptivo, se calcularon frecuencias y porcentajes. Posteriormente, para el análisis inferencial y la prueba de hipótesis, se empleó la regresión logística ordinal, con el fin de identificar la relación de causalidad entre las variables de estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección presenta los hallazgos del estudio, divididos en dos partes: primero, los resultados descriptivos que caracterizan a la muestra participante, y segundo, los resultados inferenciales que demuestran la relación entre el liderazgo camaleónico y las dimensiones del clima organizacional mediante análisis de regresión logística ordinal.

Resultados descriptivos

Las características sociodemográficas de los 70 trabajadores de la Cooperativa Agraria Kemito Ene Ltda. que participaron en el estudio, se detallan en la Tabla 1. En términos generales, la muestra está compuesta por un 54,3% de hombres y un 45,7% de mujeres. Respecto al estado civil, el 54,3% de los empleados están casados, mientras que el 30,0% son solteros. En cuanto al nivel educativo, la mayoría de los participantes ha completado la educación secundaria (55,7%), seguido de estudios técnicos (38,6%). Asimismo, en relación con la situación laboral, el 60,0% tiene un contrato a plazo fijo, y el 40,0% es personal nombrado. Finalmente, respecto a la edad, el 40,0% de los trabajadores tiene 35 años o menos.

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra

Característica	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Masculino	38	54,3
	Femenino	32	45,7
Estado civil	Soltero	21	30,0
	Casado	38	54,3
	Separado	7	10,0
	Viudo	4	5,7
Nivel educativo	Secundaria	39	55,7
	Técnico	27	38,6

Característica	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Estado laboral	Universitario	4	5,7
	Contratado	42	60,0
	Nombrado	28	40,0
Edad	<= 35,00	28	40,0
	36,00 - 43,00	23	32,9
	44,00 - 51,00	13	18,6
	52,00+	6	8,6
Total		70	100,0

Resultados inferenciales

En la Tabla 2, se observa que el 50% (35 trabajadores) mencionó una combinación de un alto nivel de liderazgo camaleónico y clima organizacional. Además, el 1,4% (1 trabajador) indicó que el liderazgo camaleónico está en un nivel bajo mientras que el clima organizacional está en un nivel alto, mientras que el 25,7% (18 trabajadores) afirmó que tanto el liderazgo camaleónico como el clima organizacional están en un nivel medio. De igual manera, el 10% (7 trabajadores) expresó que el liderazgo camaleónico está en un nivel alto y el clima organizacional en un nivel medio. Es importante destacar que el nivel de significancia es menor al 5% (p -valor $< 0,05$), lo que confirma la influencia del liderazgo camaleónico en el clima organizacional y valida así la hipótesis general formulada en la investigación. Asimismo, un valor de Nagelkerke de 0,455 muestra que el liderazgo camaleónico afecta el clima organizacional en un 45,5%.

Tabla 2. Ajuste del modelo de regresión para validar la influencia del Liderazgo Camaleónico en el Clima Organizacional

Liderazgo Camaleónico	Clima Organizacional	N°	%
Bajo	Bajo	2	2,9%
	Medio	3	4,3%
	Alto	1	1,4%
Medio	Bajo	0	0,0%
	Medio	18	25,7%
	Alto	3	4,3%

Liderazgo Camaleónico	Clima Organizacional	Nº	%
Alto	Bajo	1	1,4%
	Medio	7	10,0%
	Alto	35	50,0%
Total		70	100,0%

Nota: Regresión Logística Ordinal: Log-Likelihood = 51,5182 (Intercept only), 19,422 (Final); $X^2 = 32,097$; $gl = 2$; Sig. = 0,000; Nagelkerke = 0,455. Elaboración propia (2024).

Como se puede ver en la Tabla 3, el 48,6% (34 empleados) indicó que el liderazgo camaleónico y la autorrealización, expresados individual e independientemente, alcanzaron un valor alto. Además, el 27,1% (19 empleados) indicó que tanto el liderazgo camaleónico como la autorrealización expresaron un valor moderado. Dado que, el nivel de significancia es menor al 5% (p -valor $< 0,05$), se confirma que el liderazgo camaleónico afecta la autorrealización, confirmando la primera hipótesis específica. Este resultado se refuerza con un valor de Nagelkerke de 0,466, que muestra que el liderazgo camaleónico afecta la autorrealización en un 46,6%.

Tabla 3. Ajuste del modelo de regresión para validar la influencia del Liderazgo Camaleónico en la autorrealización

Liderazgo Camaleónico	Autorrealización	Nº	%
Bajo	Bajo	2	2,9%
	Medio	3	4,3%
	Alto	1	1,4%
Medio	Bajo	0	0,0%
	Medio	19	27,1%
	Alto	2	2,9%
Alto	Bajo	1	1,4%
	Medio	8	11,4%
	Alto	34	48,6%
Total		70	100,0%

Nota: Regresión Logística Ordinal: Log-Likelihood = 53,340 (Intercept only), 20,100 (Final); $X^2 = 33,240$; $gl = 2$; Sig. = 0,000; Nagelkerke = 0,466. Elaboración propia (2024).

La Tabla 4 muestra que el 50,0% de los encuestados (35) percibió un nivel alto tanto en el liderazgo camaleónico como en la supervisión. Asimismo, el valor de Nagelkerke de 0,421 indica que el liderazgo camaleónico explica el 42,1% de la variabilidad en la percepción de la supervisión. Dado que el valor es menor a 0,05, se valida la segunda hipótesis específica (H2), confirmando que el liderazgo camaleónico tiene un impacto significativo en la supervisión.

Tabla 4. Ajuste del modelo de regresión para validar la influencia del Liderazgo Camaleónico en la Supervisión

Liderazgo Camaleónico	Supervisión	N°	%
Bajo	Bajo	2	2,9%
	Medio	3	4,3%
	Alto	1	1,4%
Medio	Bajo	0	0,0%
	Medio	17	24,3%
	Alto	4	5,7%
Alto	Bajo	1	1,4%
	Medio	7	10,0%
	Alto	35	50,0%
Total		70	100,0%

Nota: Regresión Logística Ordinal: Log-Likelihood = 47,786 (Intercept only), 18,747 (Final); $X^2 = 29,039$; $gl = 2$; Sig. = 0,000; Nagelkerke = 0,421. Elaboración propia (2024).

En la Tabla 5, se observa que el 42,9% de los trabajadores (30) consideró que tanto el liderazgo camaleónico como las condiciones de trabajo se encontraban en un nivel alto. Además, el valor de Nagelkerke de 0,327 indica que el liderazgo camaleónico explica el 32,7% de la variabilidad en las condiciones de trabajo. Al igual que en los análisis anteriores, el p-valor $< 0,05$ confirma la tercera hipótesis específica (H3), validando la influencia del liderazgo en las condiciones de trabajo.

Tabla 5. Ajuste del modelo de regresión para validar la influencia del Liderazgo Camaleónico en las condiciones de trabajo

Liderazgo Camaleónico	Condiciones de Trabajo	Nº	%
Bajo	Bajo	3	4,3%
	Medio	2	2,9%
	Alto	1	1,4%
Medio	Bajo	2	2,9%
	Medio	16	22,9%
	Alto	3	4,3%
Alto	Bajo	2	2,9%
	Medio	11	15,7%
	Alto	30	42,9%
Total		70	100,0%

Nota: Regresión Logística Ordinal: Log-Likelihood = 42,457 (Intercept only), 19,684 (Final); $X^2 = 22,772$; $gl = 2$; Sig. = 0,000; Nagelkerke = 0,327. Elaboración propia (2024).

Finalmente, la Tabla 6 muestra que el 50,0% de los empleados (35) informó que tanto el liderazgo camaleónico como la comunicación se encontraban en un nivel alto. Por su parte, el valor de Nagelkerke de 0,250 reflejó que el liderazgo camaleónico explica el 25,0% de la variabilidad en la comunicación. En consecuencia, el p-valor $< 0,05$ confirma la cuarta hipótesis específica (H4), indicando que el liderazgo camaleónico tiene una influencia significativa en la comunicación.

Tabla 6. Ajuste del modelo de regresión para validar la influencia del Liderazgo Camaleónico en la Comunicación

Liderazgo Camaleónico	Comunicación	Nº	%
Bajo	Bajo	3	4,3%
	Medio	1	1,4%
	Alto	2	2,9%
Medio	Bajo	0	0,0%
	Medio	12	17,1%

	Alto	9	12,9%
Alto	Bajo	1	1,4%
	Medio	7	10,0%
	Alto	35	50,0%
Total		70	100,0%

Nota: Regresión Logística Ordinal: Log-Likelihood = 36,520 (Intercept only), 20,963 (Final); $X^2 = 15,557$; $gl = 2$; Sig. = 0,000; Nagelkerke = 0,250. Elaboración propia (2024).

En conjunto, los resultados inferenciales demuestran de manera consistente que el liderazgo camaleónico ejerce una influencia significativa y positiva en todas las dimensiones del clima organizacional. En términos globales, el modelo general explica el 45,5% de la variabilidad del clima organizacional, mientras que el liderazgo camaleónico explica el 46,6% de la autorrealización, el 42,1% de la supervisión, el 32,7% de las condiciones de trabajo y el 25,0% de la comunicación. La totalidad de los p-valores inferiores a 0,05 confirma la significancia estadística de los hallazgos, validando las hipótesis formuladas en el estudio y evidenciando el rol determinante del liderazgo camaleónico en la configuración del clima organizacional.

Discusión

Los resultados de esta investigación confirman de manera contundente el impacto significativo y positivo del liderazgo camaleónico en el clima organizacional de la Cooperativa Agraria Kemito Ene Ltda. El hallazgo de que el liderazgo camaleónico explica el 45,5% de la variabilidad del clima organizacional (Nagelkerke = 0,455) no solo valida la hipótesis general, sino que también subraya la relevancia de este estilo de liderazgo en el contexto estudiado. Este resultado, además, es consistente con la afirmación de Fleychuk et al. (2019) sobre el papel crucial del liderazgo en las organizaciones modernas y refuerza la idea de que un enfoque de liderazgo adaptable es fundamental para fomentar un entorno de trabajo positivo.

Al analizar las dimensiones del clima organizacional, se observa que la autorrealización es la más influenciada por el liderazgo camaleónico, con un 46,6% de su varianza explicada. Esto sugiere que un líder capaz de adaptar su estilo a las necesidades individuales de los trabajadores puede potenciar de manera significativa el desarrollo personal y profesional de su equipo, lo que se alinea con las teorías de Hersey y Blanchard (1970) sobre el liderazgo situacional. En particular, la capacidad del líder para pasar de un estilo directivo a uno de apoyo según la madurez del empleado parece ser un factor clave para la autorrealización. Este hallazgo es particularmente relevante en el contexto de la cooperativa estudiada, donde la percepción de falta de aprecio y reconocimiento era un problema latente.

La influencia del liderazgo camaleónico en la supervisión (42,1%) y en las condiciones de trabajo (32,7%) también es notable. Estos resultados respaldan las ideas de Gibson (2015) y Brunet (1987), quienes argumentan que un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza y el apoyo, se traduce en mejores condiciones laborales y una percepción más favorable de la supervisión. La flexibilidad del líder camaleónico, al ajustar su enfoque a las demandas de la tarea y del equipo, parece generar un ambiente donde los empleados se sienten más respaldados y comprendidos por sus supervisores, y perciben sus condiciones de trabajo como más justas y adecuadas. Este hallazgo contrasta con los de Riyanto y Panggabean (2020), quienes encontraron un efecto débil del clima en la satisfacción. La diferencia podría radicar en el estilo de liderazgo específico estudiado; el liderazgo camaleónico, por su naturaleza adaptativa, parece tener un impacto más potente que otros estilos más rígidos.

La comunicación es la dimensión menos influenciada, aunque de manera estadísticamente significativa, con un 25,0% de la varianza explicada. Si bien este impacto es menor, sigue siendo, un resultado importante. Un líder camaleónico, al adaptar su estilo de comunicación, puede mejorar la claridad y la efectividad de los mensajes, fomentando un clima de comunicación más abierto, como lo sugiere Villace (2023). El hecho de que esta dimensión presente el menor impacto podría indicar que, aunque el liderazgo es relevante, otros factores estructurales o culturales dentro de la organización también influyen en la comunicación.

Los hallazgos de este estudio son consistentes con investigaciones previas en contextos latinoamericanos. Al igual que en el estudio de Canal et al. (2023) en México, se confirma una fuerte relación entre liderazgo y clima. Asimismo, los resultados son similares a los de Pereyra et al. (2022) en Lima, lo que sugiere que la importancia de un liderazgo adaptativo puede ser una constante en el entorno empresarial peruano. La investigación también aporta evidencia empírica a las teorías clásicas de Fiedler (1964) y Hersey y Blanchard (1970), demostrando que la aplicación de un liderazgo contingente y situacional tiene efectos medibles y positivos en el clima de una organización.

Es importante considerar las limitaciones de este estudio. En primer lugar, el diseño transversal no permite establecer relaciones de causalidad a largo plazo; un estudio longitudinal podría ofrecer una visión más dinámica de la relación entre las variables. En segundo lugar, la muestra se limita a una sola cooperativa en una región específica de Perú, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales o culturales. Finalmente, el uso de cuestionarios de autoinforme puede estar sujeto a sesgos de deseabilidad social, aunque la alta confiabilidad de los instrumentos mitiga parcialmente este riesgo.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son significativas. Se recomienda a las organizaciones, y en particular a la Cooperativa Agraria Kemitó Ene Ltda., que inviertan en programas de formación y desarrollo para sus líderes, con el fin de fomentar las habilidades asociadas al liderazgo camaleónico. Los directivos deben ser capacitados para diagnosticar las necesidades de sus equipos y adaptar su estilo de liderazgo en consecuencia. Promover un liderazgo flexible no solo mejorará el clima organizacional, sino

que también puede tener un impacto positivo en la productividad, la satisfacción laboral y la retención del talento. En resumen, este estudio demuestra que el liderazgo camaleónico no es simplemente un concepto teórico, sino una herramienta práctica y poderosa para la gestión organizacional.

La robusta conexión entre el liderazgo camaleónico y la autorrealización (46,6%) merece una atención especial. Este hallazgo no solo valida la primera hipótesis específica, sino que también dialoga directamente con las teorías de Fiedler (1964) y Hersey y Blanchard (1970). La capacidad del líder para modular su comportamiento, pasando de un enfoque directivo a uno de apoyo, parece ser un catalizador fundamental para que los empleados perciban un mayor potencial de desarrollo y crecimiento personal. En el contexto de la Cooperativa Agraria Kemitto Ene Ltda., donde se reportaron problemas de reconocimiento, un liderazgo que se adapta a las necesidades individuales de los trabajadores puede ser la clave para desbloquear el potencial humano y fomentar un sentido de logro y propósito. Este resultado es consistente con la idea de que el liderazgo no es un acto monolítico, sino una danza adaptativa entre el líder, el seguidor y la situación.

La influencia del liderazgo en la supervisión (42,1%) y las condiciones de trabajo (32,7%) también es un hallazgo central. Un líder camaleónico, al ser percibido como más justo y comprensivo, parece transformar la percepción de la supervisión, convirtiéndola en un recurso de apoyo en lugar de una fuente de control. Esto, a su vez, mejora la percepción de las condiciones de trabajo. Este hallazgo es coherente con los postulados de Gibson (2015) y Brunet (1987), quienes argumentan que un clima de confianza y apoyo es esencial para un entorno laboral saludable. La diferencia con los hallazgos de Riyanto y Panggabean (2020) podría explicarse por la naturaleza misma del liderazgo camaleónico. Mientras que un clima organizacional genérico puede no tener un impacto fuerte en la satisfacción, un liderazgo que se adapta activamente a las necesidades de los empleados parece tener un efecto mucho más potente y directo.

La comunicación, aunque con un impacto menor (25,0%), sigue siendo un componente crucial. Un líder camaleónico, al adaptar su estilo de comunicación, puede mejorar la claridad, la apertura y la confianza en los intercambios de información. El hecho de que esta dimensión sea la menos influenciada puede sugerir que la comunicación organizacional es un fenómeno más complejo, influenciado por factores estructurales y culturales que van más allá del estilo de liderazgo individual. Sin embargo, el impacto sigue siendo significativo y subraya la importancia de que los líderes sean comunicadores flexibles y empáticos. Este hallazgo se alinea con la visión de Villace (2023), quien destaca el papel del liderazgo en la gestión de la comunicación durante los procesos de cambio.

La consistencia de estos hallazgos con estudios previos en América Latina (Canal et al., 2023; Pereyra et al., 2022) sugiere que la necesidad de un liderazgo adaptativo es una tendencia regional. El liderazgo camaleónico parece ser una respuesta eficaz a los desafíos de un entorno empresarial dinámico y diverso. Este estudio, por lo tanto, no solo valida teorías clásicas en un nuevo contexto, sino que también

aporta evidencia empírica relevante para la gestión de organizaciones en Perú y, potencialmente, en toda la región.

La presente investigación, al centrarse en una cooperativa agraria, ofrece una perspectiva única sobre la aplicabilidad del liderazgo camaleónico en un sector a menudo caracterizado por estructuras más tradicionales. Los resultados demuestran que incluso en este tipo de organizaciones, un liderazgo flexible y centrado en las personas puede generar beneficios significativos. La alta confiabilidad de los instrumentos utilizados ($\alpha > 0,94$) refuerza la validez de los hallazgos y proporciona una base sólida para futuras investigaciones. La decisión de utilizar la regresión logística ordinal como método de análisis estadístico permitió un examen matizado de las relaciones entre las variables, yendo más allá de una simple correlación para explorar la influencia del liderazgo en las diferentes facetas del clima organizacional. Este enfoque metodológico robusto es una de las fortalezas del estudio.

El análisis detallado de las dimensiones del clima organizacional revela una jerarquía de impacto. El hecho de que la autorrealización sea la dimensión más afectada sugiere que el liderazgo camaleónico tiene un profundo impacto en la motivación intrínseca de los empleados. Un líder que sabe cuándo empoderar, cuándo guiar y cuándo apoyar, crea un entorno donde los empleados se sienten capaces de alcanzar su máximo potencial. La supervisión, como segunda dimensión más influenciada, refuerza esta idea. Un líder camaleónico transforma la relación supervisor-subordinado de una de control a una de colaboración, lo que a su vez mejora la percepción de las condiciones de trabajo. La comunicación, aunque con un impacto menor, sigue siendo un pilar fundamental.

Un líder que adapta su mensaje y su canal a la audiencia y a la situación, puede construir puentes de confianza y entendimiento que son esenciales para un clima organizacional saludable. En conjunto, estos hallazgos pintan un cuadro coherente de cómo un liderazgo adaptable puede permear todos los niveles de la experiencia organizacional, desde la percepción individual hasta la dinámica de grupo.

Finalmente, es crucial reconocer que el liderazgo camaleónico no es una panacea. Su efectividad depende de la autenticidad del líder y de su capacidad para aplicar estos principios de manera genuina. Un liderazgo que se percibe como manipulador o insincero puede tener el efecto contrario, erosionando la confianza y dañando el clima organizacional.

Por lo tanto, la implementación de este estilo de liderazgo debe ir acompañada de un fuerte compromiso con los valores éticos y una comunicación transparente. El liderazgo camaleónico, en su máxima expresión, no se trata de cambiar de color para ocultarse, sino de adaptarse para conectar y construir. Es un liderazgo que reconoce la complejidad del ser humano y la diversidad de los entornos laborales, y que busca, a través de la flexibilidad y la empatía, crear organizaciones más humanas, efectivas y resilientes.

CONCLUSIONES

Esta investigación ha demostrado, que el liderazgo camaleónico ejerce un impacto significativo y positivo en el clima organizacional de la empresa estudiada. Se ha cumplido el objetivo general al determinar que este estilo de liderazgo adaptable no solo mejora la percepción general del clima, sino que también influye de manera determinante en sus dimensiones clave. Asimismo, los objetivos específicos se alcanzaron al evidenciar que el liderazgo camaleónico potencia la autorrealización, mejora la percepción de la supervisión, optimiza las condiciones de trabajo y fortalece la comunicación dentro de la organización.

Los hallazgos de este estudio reafirman la necesidad de que las organizaciones adopten modelos de liderazgo más flexibles y situacionales. El liderazgo camaleónico, al permitir a los líderes ajustar su enfoque a las particularidades de cada situación y de cada colaborador, se revela como una herramienta estratégica para fomentar un clima organizacional saludable, que a su vez es un pilar fundamental para la productividad, la satisfacción y el compromiso de los empleados. La evidencia empírica aportada por esta investigación contribuye a la literatura sobre gestión organizacional, validando en un contexto peruano la relevancia de las teorías de liderazgo contingente.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere realizar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución del clima organizacional a lo largo del tiempo bajo la influencia de un liderazgo camaleónico. Sería de gran interés también llevar a cabo investigaciones comparativas en diferentes sectores económicos y culturales para evaluar la generalización de estos hallazgos. Adicionalmente, se podría explorar el impacto de variables mediadoras y moderadoras, como la cultura organizacional o la personalidad de los empleados, en la relación entre el liderazgo camaleónico y el clima organizacional. Finalmente, el desarrollo y validación de programas de intervención para la formación de líderes camaleónicos representaría un aporte práctico de gran valor para el mundo empresarial.

REFERENCIAS

- Abd, A., y Abdlsattar, N. (2022). The role of chameleon leadership behaviors in enhancing organizational effectiveness: An exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at Tikrit University. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 18(58-2), 272–291. <https://doi.org/10.25130/tjaes.18.58.2.16>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones* (1.^a ed.). Editorial Trillas. <https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Canal, A., Ovalles, L., Sandoval, L., & Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 79–94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39737>
- Durrah, O., y Kahwaji, A. (2023). Chameleon leadership and innovative behavior in the health sector: The mediation role of job security. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(2), 247–265. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09414-5>
- Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

- Fleychuk, M., Moyseyenko, I., y Khudyakova, T. (2019). The phenomenon of leadership in the modern world. En *Proceedings of the International Conference on Social, Economic and Academic Leadership (ICSEAL 2019)*. <https://doi.org/10.2991/icseal-19.2019.12>
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Ediciones Obelisco. <https://books.google.com.pe/books?id=rWJiDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2015). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1087770>
- González, N. (2021). Leadership styles and organizational climate perceived by the nursing staff of a public hospital in the city of Bahía Blanca. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 1. <https://doi.org/10.56294/saludcyt20215>
- Guerra, K., Medina, M., Guzmán, I., y García, I. (2023). Análisis del liderazgo y su influencia en el clima organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 6199–6210. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5784
- Hernández, T., Duana, D., y Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662021000200010&lng=es&tlng=es.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1970). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall. <https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf>
- Ko, W. H., y Kang, H. Y. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science & Nutrition*, 7(6), 2131–2143. <https://doi.org/10.1002/fsn3.1056>
- Lanzer, F. (2018). *Organizational culture and climate: Understanding, maintaining and changing*. Independently published. <https://www.amazon.com/dp/1981092033>
- Lefcourt, H. (2017). *Locus of control: Current trends in theory and research* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315798813>
- Lynch, K. (2011). *The chameleon factor: The mental management of multiple roles* [Tesis doctoral, Fielding Graduate University]. ProQuest Dissertations Publishing. <https://www.proquest.com/docview/915942497>
- Massoudi, A. (2022). Reviving performance by adopting chameleon style of leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1), 1–19. <https://doi.org/10.32564/jmb.2022.001>
- Newman, J. E. (1977). Development of a measure of perceived work environment (PWE). *Academy of Management Journal*, 20(4), 520–534. <https://doi.org/10.2307/255354>
- Pereyra, E., Rey de Castro, D., y Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(1), 229–264. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21950>
- Pérez, C., y Fernández, J. (2020). Quality of leadership and organizational climate in a sample of Spanish workers: The moderation and mediation effect of recognition and teamwork. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 32. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010032>
- Riyanto, S., y Panggabean, M. (2020). The impact of leadership, organizational culture, and organizational climate on employee job satisfaction (case study: PT Garuda Indonesia). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 28–36. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.017>

- Soetjipto, N., Dwi, N., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The effect of company climate, organizational citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction. *Management Science Letters*, 11(4), 1197–1204. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.019>
- Stringer, R. (2001). *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall.
- Taylor, A., y Schermerhorn, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership, and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 457–470. <https://doi.org/10.1108/09534810610676662>
- The Enterprise World. (2022). What is chameleon leadership? The Enterprise World. <https://theenterpriseworld.com/what-is-chameleon-leadership/>
- Uribe, I. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales* (1.ª ed.). Editorial El Manual Moderno. <https://www.dheducacion.com/wp-content/uploads/2019/02/Clima-y-ambiente-organizacional.pdf>
- Villace, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1–25. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a9>
- Viswanathan, R., Sarath Lal, N., Prasad, V., & Perveen, J. (2019). Relationship of leadership and organizational climate: Indispensable element to facilitate employee engagement. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S4), 429–434. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1084.0782S419>
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.96>