
Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior

Influence of leadership styles in the organizational environment of a middle level educational institution

Recibido el 15 de Febrero de 2015, aceptado el 15 de Junio de 2015

No. de clasificación JEL: J24; L21; M12

**Yessica García
Hernández**

Instituto Tecnológico
Superior del Oriente
del Estado de Hidalgo
ygarcia@itesa.edu.mx

**Jessica Mendoza
Moheno**

Universidad
Autónoma del Estado
de Hidalgo
Instituto de Ciencias
Económico
Administrativas
jessica_mendoza@hotmail.com

Resumen

Actualmente las organizaciones enfrentan gran competencia, razón por la que deben buscar estrategias que les permitan ser competitivas. Un aspecto de gran importancia, es el factor humano, siendo prioritario enfocarse en el clima organizacional que deben gestionar los directivos a fin de generar un ambiente laboral positivo que contribuya en aspectos como la satisfacción. El objetivo de esta investigación busca identificar los estilos de liderazgo de los directivos de la dirección general de una institución educativa mediante el MLQ con el propósito de establecer su relación con el clima organizacional y la variable de resultado de satisfacción. Los instrumentos utilizados fueron: el MLQ de Bass y Avolio, adaptado por Mendoza (2005) y la ECL de Valenzuela (2004). El coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.842 para el MLQ y 0.913 para la ECL, permitieron validar y confiabilizar los instrumentos. Los resultados muestran, que el estilo de liderazgo que más se presenta en los directivos es el transformacional, el cual influye en la generación del clima organizacional y satisfacción. La dimensión que tuvo una percepción más alta fue: trabajo personal, mientras que la menor: promoción y carrera.

Palabras clave: liderazgo, clima organizacional, variables de resultado

Abstract

Nowadays organizations have to challenge a great competence, which take them to search strategies that lead them to be more competitive. The human factor is of great relevance, being important to focus on the organizational climate that leaders must generate in the creation of a positive climate that contributes to satisfaction.

The aim of this research is to identify the leadership styles of the managers of the General Directorate of an educational institution through the MLQ in order to establish its relationship with the organizational climate and satisfaction.

The surveys used were: the Bass and Avolio's MLQ, adapted by Mendoza (2005) and Valenzuela's ECL (2004). The alpha Cronbach's reliability coefficient was 0.842 and 0.913, respectively for the MLQ and the ECL.

The results show that the leadership style that best presents the leadership is transformational, which influences the generation of organizational climate and satisfaction. The dimension that had the highest perception was personal work, while the lowest was promotion and career.

Keywords: Leadership, organizational climate, outcome variables.

1. Introducción

A lo largo de la historia, han surgido grandes corrientes del pensamiento organizacional, tal como la escuela del Comportamiento Humano, que como su nombre sugiere, se enfatiza en el comportamiento del hombre, y bajo el principio de que sin el trabajo de las personas no es posible alcanzar los objetivos, de ésta se deriva el estudio del clima organizacional, el cual define el análisis del ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo, la existencia del clima laboral, parte de la subjetividad del colaborador y es resultante de la interacción de diversos factores, uno de ellos es el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las organizaciones.

Duran (2003) realizó diversas investigaciones concluyendo que uno de los rasgos comunes de las mejores empresas para trabajar, es el clima organizacional, el cual se caracteriza por tener buenos canales de comunicación, la promoción de valores, y la preocupación por el desarrollo del personal.

Para Alves (2003) un liderazgo eficaz, crea y desarrolla un clima positivo dentro de la organización o en el equipo, que posibilite alcanzar el

rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización, asimismo afirma que para que exista un buen clima en la organización, es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación.

Por su parte Priante (2003) argumenta que en 1997 Goncalves destacó, que la importancia de realizar un estudio de clima organizacional, se centra, en el conocimiento que se generará al obtener información y retroalimentación, sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, con el propósito de introducir cambios planeados en los aspectos que sean necesarios corregir, lo cual es importante, debido a que el tipo de clima organizacional que se genere influirá en el comportamiento de los individuos y por ende, en el desempeño de la organización, por lo cual es labor de los directivos generar las condiciones adecuadas para que los trabajadores se desempeñen en un ambiente positivo que permita que la organización sea competitiva.

Por su parte, Ríos (2004) señala que las organizaciones que busquen desarrollar procesos creativos e innovadores, deben generar ventajas competitivas y proporcionar a sus colaboradores ambientes de trabajo favorables.

De igual forma, resulta importante describir las aportaciones respecto a la relación entre el estilo gerencial o liderazgo y el clima organizacional, en este sentido Sulbarán (2002) sostiene que una de las principales funciones de la gerencia es la creación de un clima organizacional favorable que promueva a los colaboradores hacia el logro de objetivos organizacionales.

Referente a lo anterior, González y Parera (2005) precisan que el clima organizacional emerge de los métodos y estilos de dirección, los sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones entre otros, y la manera como son percibidos por los trabajadores.

Por su parte, Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2005) señalan que el impacto del clima organizacional, sobre el rendimiento de los integrantes de una organización, es de 20% a 30%, y dicho clima depende entre 50% y 70% de las acciones del líder, por lo anterior surge la necesidad de que las organizaciones busquen oportunidades de mejora considerando la satisfacción de los empleados y competitividad organizacional.

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) señalan que en 2001 Toro, expuso que la imagen gerencial es una percepción que los colaboradores se forman del estilo y actuaciones de su jefe, contemplando la calidad percibida de las

interacciones verticales en el trabajo e impacta significativamente en cada una de las dimensiones del clima, es decir, sobre la satisfacción, compromiso, desempeño, eficiencia, eficacia y productividad, por lo que un clima organizacional positivo no es producto de la casualidad, es el resultado de una adecuada dirección, también mencionan que Martínez en 2006 explicó que los ejecutivos han tenido acceso a tres recursos: la información, el capital y las personas, anteriormente solo se daba importancia a la información y capital, no considerando a las personas, actualmente el enfoque que caracteriza a los directivos más exitosos, se orienta a líderes que saben generar un buen clima organizacional, que promueven la gestión del recurso humano, de igual manera afirman que el clima depende de sus líderes en un 50% y 70%, coincidiendo así, con los resultados de Goleman *et al.* (2005).

Asimismo, Pérez de Maldonado y Maldonado Pérez (2006) como resultado de sus investigaciones reportaron que la percepción del clima se ve influenciada entre 50% y 70% por el estilo de liderazgo, la imagen gerencial o acción gerencial y que esta influencia es directa.

De acuerdo con Mujica y Pérez (2007) la importancia que tiene el clima organizacional, se basa en la gestión del mismo y constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos, lo cual influirá en la obtención de resultados, tanto para el trabajador, como para la Institución.

Cuadra y Veloso (2007) concluyen como resultado de su investigación que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como la satisfacción y el clima laboral, asimismo que todas las dimensiones de liderazgo transformacional se correlacionan significativamente con todas las medidas individuales del clima organizacional, mientras que en el caso de liderazgo transaccional, sólo se da en refuerzo contingente y para liderazgo pasivo-evitativo, ninguna de las dimensiones que lo componen (administración por evitación o pasiva y no liderazgo) guardó relaciones significativas con todas las medidas de clima individuales.

Por su parte, Mendoza (2008) señala como resultado de investigación realizada sobre el clima organizacional y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos, que las escalas del liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación con factores del clima organizacional y variables de resultado, de igual manera tienen mayor impacto en estas últimas, en comparación con las transaccionales; explicando más del 90 % de la varianza, en cada una de ellas.

Finalmente Aburto y Bonales (2011) señalan como resultado de sus investigaciones que el liderazgo afecta el clima organizacional en 93.2%.

Derivado de lo anterior, la presente investigación se desarrolló en una institución de educación media superior ubicada en el Estado de Hidalgo, y surge como consecuencia de dos aspectos fundamentales: la importancia de la consolidación de la Reforma Integral de Educación Media Superior, que se rige en el Acuerdo 449 de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que establece las competencias que definen el perfil del directivo en las instituciones de educación media superior, el cual considera que todos los directivos cuenten con dos competencias: la primera, el ejercicio del liderazgo mediante la administración creativa y eficiente de los recursos, y la segunda, el propiciar un ambiente laboral enfocado al aprendizaje, desarrollo y crecimiento integral de sus colaboradores, asimismo resulta fundamental debido a que el área de recursos humanos no se ha enfocado al proceso de desarrollo y gestión de personal y solamente se dedica a los aspectos operativos, también es significativo precisar que al momento del estudio la institución tenía una cobertura del 76.19% de los municipios del Estado de Hidalgo y un crecimiento considerable al incrementar en los últimos años al menos 25 centros educativos más, por lo tanto aunado a los aspectos descritos en la revisión de literatura se define la importancia del proceso de liderazgo y su relación con el clima organizacional.

De acuerdo con lo descrito, la presente investigación, se plantea como objetivo: identificar los estilos de liderazgo de los directivos de una institución de educación media superior mediante el MLQ de Bass y Avolio para establecer su relación con el clima organizacional y las variables de resultado.

2. Revisión de literatura

2.1. Clima organizacional

Vázquez y Guadarrama (2001) afirman que en 1973 Bennis, propone que el Desarrollo Organizacional, es una estrategia para responder a los cambios a los que se enfrentan las organizaciones, la teoría de Desarrollo Organizacional, aborda el estudio del clima organizacional, término introducido por primera vez en psicología industrial u organizacional en 1960 por Gellerman.

En torno a ello, Brunet (1999) señala que para obtener mejores resultados en una investigación del clima organizacional es conveniente involucrar al factor humano (directivos y subordinados) y los aspectos físicos.

Dentro de este apartado se destacará la importancia de estudiar el clima organizacional.

En la actualidad se vive gran competencia entre las organizaciones y se habla de aspectos como productividad, calidad, eficiencia, sin embargo es indispensable considerar el factor que determina el rendimiento de los colaboradores para el logro de los objetivos.

Las organizaciones deben tener en cuenta la trascendencia del factor humano en el logro de objetivos, para lo cual es indispensable conocer las formas de actuar y sentir del personal, pues sin duda éstas influirán en su desempeño, por lo que es necesario generar un ambiente organizacional positivo que identifique a los integrantes con la organización para generar una mayor participación y se logren los objetivos.

Hernández y Rodríguez (2006) señala que no es sorprendente que los investigadores de las ciencias sociales y del comportamiento le hayan prestado creciente atención a conceptos como el clima organizacional, que ha pasado a ser un tema de estudio bastante afianzado en los últimos años.

Derivado de lo anterior, Acosta y Venegas (2010) señalan que en 1998 Dessler, definió la importancia de considerar que el desempeño de los empleados, se da por una interacción entre el análisis objetivo que hacen de las situaciones que se les presentan y por sus impresiones objetivas, aspectos que influyen en el clima organizacional.

Dentro del tópico de clima organizacional se encierra una serie de fenómenos organizacionales que hacen referencia, tanto a los individuos, como a la situación en que desarrollan su actividad.

Es así, como a través del tiempo, diferentes autores han realizado investigaciones sobre clima organizacional, abordando el tema desde distintos puntos de vista y han encontrado coincidencia en el enfoque hacia el ser humano, a continuación en el Cuadro 1, se muestran algunos conceptos sobre clima organizacional

Cuadro 1. Conceptos de Clima Organizacional

Autor y año	Concepto
Forehan y Gilmer (1964) citado en García (2009)	Conjunto de características que describen una organización, la distinguen de otras, e influyen en la conducta de sus miembros.
Payne y Pugh (1976) citado en Vega <i>et al</i> (2006)	Reflejo de aspectos como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros, el cual se manifiesta a través de percepciones.
Litwin y Stinger (1968) citado en Bustamante <i>et al</i> . (2009)	Conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa e indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su comportamiento.
Hall (1996) citado en Lamoyi (2007)	Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percepción que el trabajador tiene de: estructuras y procesos organizacionales.

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el Cuadro 1, se determina que aunque existe diferencia en el concepto de clima organizacional, de manera general los autores coinciden en que es el conjunto de características o atributos que son percibidos por los integrantes de la organización y que influyen en su comportamiento.

2.2. Factores del clima organizacional

Con base en la teoría del clima organizacional de Likert (1974), el clima organizacional se genera como consecuencia de la interacción de tres variables principales:

- a). Causales. Son variables independientes que influyen y determinan la evolución de una organización, así como los resultados obtenidos.
- b). Intermediarias. Representan el estado interno de la organización, representan la salud organizacional, en este apartado se consideran: las motivaciones, actitudes, comunicación y toma de decisiones.
- c). Finales. Son generadas del efecto conjunto de las variables causales e intermediarias, y reflejan los resultados de la organización en aspectos como productividad y utilidades o pérdidas.

Por otra parte, Rodríguez (2005) propone que las variables que aproximan a detectar el tipo de clima organizacional que se genera en una organización son:

- a). Variables de ambiente físico. Se refiere al espacio, ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, equipo, etc.
- b). Variables estructurales. Considera el tamaño de la organización, estructura orgánica, estilo de liderazgo.
- c). Variables del ambiente social. Contempla aspectos como: el compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, canales de comunicación.
- d). Variables personales. Se refiere a las aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- e). Variables propias del comportamiento organizacional. Implica la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción, tensión, estrés.

2.3. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional, son las características que influyen en el comportamiento de los integrantes de una organización y pueden identificarse y ser medidas, con el propósito de obtener información acerca de cómo influyen en el ambiente laboral.

Para realizar la medición del clima, es importante considerar las dimensiones que se requieren conocer, así como contemplar que aunque se haga la medición integral, el clima equivale a medida de las dimensiones de los climas reunidos en todos los departamentos.

En este sentido, Acosta y Venegas (2010) señalan que en 2004 Sánchez y García definieron que existen dos aspectos fundamentales para analizar las dimensiones del clima organizacional: la multidimensionalidad, que se refiere a que el clima se compone de diversos aspectos y ninguno de ellos absorbe totalmente el concepto, sus efectos o consecuencias, ya que es resultado de una interacción de dichos elementos y por otra parte la sectorialidad, implica el concepto de globalidad que tiene el clima organizacional, ya que aunque el clima laboral es propio de una organización, dentro de la misma existe un determinado clima laboral en cada área o departamento de la organización.

Es así como existe una amplia literatura respecto a las dimensiones del clima organizacional, Brunet (1987) señala que a lo largo de la historia diversos investigadores han realizado sus aportaciones al respecto Halpin y Crofts, 1963, Likert 1967, Litwin y Stringer, 1968, Schneider y Bartlett, 1968, Bowers y Taylor, 1970, Pritchard y Karasick, 1973, Moos e Insel 1974, a continuación se presenta el Cuadro 2, en el cual se muestran algunas propuestas por autor.

Cuadro 2. Dimensiones del Clima Organizacional

Autor y año	Concepto
Likert (1967)	<ul style="list-style-type: none"> -Métodos de mando -Fuerzas motivacionales -Características de los procesos de comunicación. -Características de los procesos de influencia -Características del proceso de toma de decisiones -Características de los procesos de planificación -Características de los procesos de control -Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
Bowers y Taylor (1970)	<ul style="list-style-type: none"> -Apertura a los cambios tecnológicos -Recursos humanos -Comunicación -Motivación -Toma de decisiones
Brunet (1987)	<ul style="list-style-type: none"> -Autonomía individual -Grado de estructura que impone el puesto -Tipo de recompensa -Consideración
Valenzuela (2004)	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo personal -Supervisión -Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo -Administración -Comunicación -Ambiente físico y cultural -Capacitación y desarrollo -Promoción y carrera -Sueldos y prestaciones -Orgullo de pertenencia

Fuente: elaboración propia

Como se observa en las propuestas de los autores, se consideran diferentes dimensiones, sin embargo la mayoría de ellos coincide en aspectos como: liderazgo o métodos de mando, la autonomía o responsabilidad individual, las fuerzas motivacionales o tipos de recompensa, el apoyo o consideración por parte del superior al subordinado.

2.4. Liderazgo

El liderazgo es un tema de gran importancia en las organizaciones, tal como se ha mencionado, el principal elemento con que cuenta una empresa o institución es el factor humano, sin embargo, existe una persona responsable de dirigir los esfuerzos y recursos que forman parte de ésta. Es por ello, que el liderazgo, toma un papel fundamental pues debe ser efectivo para lograr el propósito de influir en el personal y de esta manera se logren los objetivos planteados.

Con el propósito de entender el concepto, a continuación en el Cuadro 3, se presentan algunos conceptos de diversos autores.

Cuadro 3. Conceptos de Liderazgo

Autor y año	Concepto
Hershey y Blanchard (1988)	Proceso de influencia en las actividades de un individuo o grupo con el propósito de obtener de ellos esfuerzos que permitan el logro de objetivos.
Stoner <i>et al.</i> (1996)	Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.
Madrigal (2002)	Es una acción sobre las personas, en la que intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.
Daft (2006)	Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Fuente: elaboración propia

Como conclusión de los conceptos descritos en el Cuadro 3, se puede determinar que el liderazgo es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros para lograr objetivos.

Es por ello, que la ejecución de un liderazgo adecuado en el ámbito empresarial es trascendental ya que el logro de objetivos, depende de él (Contreras y Barbosa, 2013).

En el proceso administrativo, el liderazgo es una de las variables más ampliamente investigada (Aldape *et al.*, 2011) debido a que puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones al potenciar en los seguidores sus capacidades (Mendoza *et al.*, 2012).

2.5. Enfoques de liderazgo

De acuerdo con Daft (2006) un estilo de liderazgo es la manera en que los líderes de la organización ejercen influencia sobre sus seguidores.

En este sentido Pedraja y Rodríguez (2004) señalan que el estilo de liderazgo, tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y resultados organizacionales, es decir, afecta el trabajo grupal, el clima organizacional y los resultados.

Es por ello, que aunque existe una variedad de estilos de liderazgo, es importante considerar que no existe un estilo ideal, pues el tipo de liderazgo que se ejerce dependerá del contexto y características de las tareas, de la profesión y de la situación que se presente.

A lo largo de la historia, se ha desarrollado un gran número de teorías y modelos, con el propósito de explicar el fenómeno de liderazgo.

Con relación a las teorías emergentes de liderazgo, que consideran el liderazgo transformacional y transaccional, cabe mencionar que aunque son procesos distintos, no son mutuamente excluyentes, ya que se pueden utilizar por el líder en diferentes situaciones.

Entre las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, destaca el liderazgo transformacional, acuñado por Burns en 1978, quien propuso las bases conceptuales del liderazgo transaccional y transformacional.

En este sentido, Bass (1985) desarrolló un modelo de relación entre ambos estilos, el transaccional y transformacional.

Es así, como Bass y Avolio (1994) definen que el liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar del grupo e involucra la motivación de los seguidores para alcanzar desempeños superiores (Mendoza *et al*, 2012).

Mientras que el liderazgo transaccional involucra un intercambio de relaciones entre líderes y seguidores.

De acuerdo con Bass y Avolio (1994) el modelo MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), el líder despliega una serie de factores, que se pueden definir como estilos: transformacional, transaccional y *Laissez Faire*, los cuales a su vez tienen relación o impacto sobre tres variables de resultado: satisfacción esfuerzo extra y efectividad.

A continuación se describirán más a detalles los estilos de liderazgo.

2.5.1. Liderazgo transformacional

Este estilo se enfoca en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus autointereses, por el interés de bienestar del grupo (Mendoza y Torres, 2006; Mendoza *et al.*, 2008).

Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los seguidores, en los propósitos y misión del grupo, así como los motivan a ir más allá para el bienestar del mismo, una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización (Contreras y Barbosa, 2013).

De acuerdo con el modelo de Bass y Avolio (1994) el estilo de liderazgo transformacional presenta seis escalas, las cuales se describen en el cuadro 4.

Cuadro 4. Escalas de liderazgo transformacional

Escala	Descripción
Influencia idealizada	Se refiere al conjunto de atributos personales que tienen que ver con el carisma del líder que inspiran a sus seguidores.
Influencia idealizada conducta	Considera la conducta ética y moral del líder, la cual sirve de referencia para los seguidores.
Inspiración motivacional	Proceso que implica que el líder comunique grandes expectativas y una visión de futuro a sus seguidores.
Estimulación intelectual	El líder busca despertar en sus seguidores nuevas formas de concebir los problemas, pensamientos e imaginación.
Consideración individual	Se refiere al apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.
Tolerancia psicológica	El uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana, implica la generación de un ambiente de trabajo adecuado.

Fuente: elaboración propia

2.5.2. Liderazgo transaccional

Bass y Avolio (1994) describen este tipo de liderazgo, en función de que el líder premia o castiga al seguidor, como resultado de la calidad del trabajo desempeñado, por lo que el liderazgo transaccional, depende del refuerzo contingente, se considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una correspondencia de costo-beneficio (Mendoza *et al.*, 2012).

En el Cuadro 5, se presentan las tres escalas transaccionales, de acuerdo con el Modelo de Bass y Avolio (1994).

Cuadro 5. Escalas de liderazgo transaccional

Escala	Descripción
Premio contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensa como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.
Administración por excepción activo	Interviene para dar retroalimentación que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el logro de objetivos, el líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones.
Administración por excepción pasivo	El líder aparece en la acción o interviene, cuando las desviaciones o irregularidades han ocurrido.

Fuente: elaboración propia

2.5.3. Laissez Faire (No liderazgo):

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), se refieren a una característica observada del liderazgo transaccional. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo, no hay liderazgo.

2.6. Variables de resultado

El modelo de liderazgo propuesto por Bass y Avolio (1994), considera que el estilo de liderazgo, tiene relación o efecto con tres aspectos organizacionales de gran importancia, conocidos como variables de resultado, como su nombre lo indica, serán la consecuencia del tipo de liderazgo y la orientación del líder hacia alguna de ellas, a continuación se describen brevemente como parte del modelo MLQ, las cuales se describen en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Variables de resultado

Escala	Descripción
Satisfacción	La satisfacción de los individuos y el grupo, está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Las acciones de liderazgo, generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades.
Esfuerzo extra	Se define por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los seguidores, en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente, cuando el líder necesita de su colaboración.
Efectividad	Se constituye por las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

Fuente: elaboración propia

Una vez descritos los estilos de liderazgo del modelo MLQ y el clima organizacional, es importante mencionar, la investigación realizada por Mendoza *et al.* (2008) la cual consistió en el estudio sobre clima organizacional en un Sistema de Atención Médica y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos, obteniendo como resultado que las escalas del liderazgo transformacional obtuvieron

mayor puntaje de correlación con los factores del clima organizacional y variables de resultado en comparación con el estilo transaccional.

Otro estudio importante se realizó por Contreras *et al.* (2009) sobre el clima organizacional, los factores de riesgo psicosocial y los estilos de liderazgo percibidos por un grupo de 400 trabajadores del sector salud en cuatro ciudades colombianas, como resultado se observó que el clima organizacional no alcanza a ser considerado adecuado, con una puntuación media de 3.41, lo cual conlleva a retomar la importancia de los estilos de liderazgo y el efecto que puede producir sobre el clima organizacional, mostrando así que los resultados aportan importante evidencia sobre la relación entre estas variables, lo cual coincide con lo planteado por otros autores (Mendoza *et al.* 2008; Pons y Ramos, 2012; González *et al.*, 2014).

También Pons y Ramos (2012) estudiaron la influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos sobre el clima organizacional de innovación, los resultados que obtuvieron mostraron que la percepción de un clima innovador se ha relacionado positivamente con las dimensiones transformacionales y transaccionales, la relación existente entre el estilo de liderazgo desarrollado y la percepción de un clima organizacional innovador.

Por su parte González *et al.* (2014) desarrollaron una investigación sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional en pequeñas y medianas empresas, en específico el caso de *Catering Gourmet Durango*, indicando como resultado principal, que el liderazgo ejerce influencia sobre las dimensiones del clima organizacional, aunque dicha influencia es en diferente grado, asimismo que la percepción de un liderazgo que no satisface a los colaboradores da como resultado malos cimientos del clima organizacional, es decir el liderazgo crea influencia en la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional, en el caso del estudio esta influencia es negativa.

3. Metodología

La presente investigación se realizó en una institución educativa de nivel medio superior del Estado de Hidalgo. La población total de la empresa, se constituyó de n=130 trabajadores, de los cuales se tomó una muestra estadística de 97 trabajadores, a quienes se les aplicó la ECL (Encuesta de Clima Laboral) de Valenzuela (2004) y la versión del MLQ (visto por los demás) adaptado por Mendoza (2005), mientras que a los 19 directivos se les aplicó la versión (visto por uno mismo), una vez contestadas las encuestas se procesaron en el paquete estadístico SPSS.

3.1. Diseño e instrumento de investigación

La investigación, es de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional.

Como instrumentos de investigación se aplicaron dos instrumentos, el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) en sus dos versiones: “visto por uno mismo” a los líderes constituidos por los directivos y mandos medios de la institución y “visto por los demás” al personal subordinado, ambas encuestas constaron de 52 ítems cada una, para evaluar tres estilos de liderazgo y tres variables de resultado, el instrumento ECL (Encuesta de Clima Laboral), se aplicó a los subordinados a efecto de conocer su percepción del clima laboral, evaluando diez dimensiones y constituido por 80 ítems.

Las dimensiones se midieron con la escala Likert, para el instrumento MLQ de la siguiente manera: 1= nunca; 2= ocasionalmente; 3= normalmente; 4= frecuentemente 5= siempre.

Para el instrumento ECL, igualmente se consideró la escala de Likert de acuerdo a lo siguiente: 1= Muy en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5= Muy de acuerdo.

3.2. Variables de análisis

Para la presente investigación, se utilizaron como variables independientes los estilos de liderazgo: transformacional (influencia idealizada atributos, influencia idealizada conducta, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica), transaccional (premio contingente, administración por excepción activo, administración por excepción pasivo).

Como variables dependientes: clima organizacional (trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, sueldos y prestaciones, promoción y carrera y orgullo de pertenencia), así como la variable de resultado (satisfacción).

3.3. Análisis de confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos, se determinó mediante el *Alfa de Cronbach*, mostrando como resultado que el indicador más alto para clima organizacional fue en administración (0.933) y el más bajo en comunicación (0.882), mientras que en liderazgo el más alto en tolerancia psicológica con (0.900) y el menor en administración por excepción pasivo (0.780) y en las variables de resultado la más alta esfuerzo extra con (0.912), los resultados se analizan en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis de confiabilidad

Variab les	Dimensión	Alfa de cronbach	No. de elementos
Clima Organizacional	TP (Trabajo Personal)	0.897	8
	SU (Supervisión)	0.925	8
	TE (Trabajo en Equipo)	0.898	8
	AD (Administración)	0.933	8
	CO (Comunicación)	0.882	8
	AFC (Ambiente Físico y Cultural)	0.911	8
	CA (Capacitación y Desarrollo)	0.903	8
	SS (Sueldos y Prestaciones)	0.933	8
	PC (Promoción y Carrera)	0.913	8
	OP (Orgullo de Pertenencia)	0.932	8
Liderazgo	AT (Influencia Idealizada Atributos)	0.882	4
	CON (Influencia Idealizada Conducta)	0.896	4
	IM (Inspiración Motivacional)	0.877	4
	EI (Estimulación Intelectual)	0.866	4
	CI (Consideración Individual)	0.865	4
	TOP (Tolerancia Psicológica)	0.900	4
	PRC (Premio Contingente)	0.813	4
	AEA (Administración por Excepción Activo)	0.861	4
	AEP (Administración por Excepción Pasivo)	0.780	4
Resultado	SAT (Satisfacción)	0.893	4
	EE (Esfuerzo Extra)	0.912	4
	EFE (Efectividad)	0.871	4

Fuente: elaboración propia con gráficos generados del SPSS

4. Resultados

El tamaño total de la muestra se constituyó por $n=97$ trabajadores subordinados y 19 directivos, de los cuales el 48.3% corresponde al género masculino y 51.7% al femenino, asimismo 83.6% se desempeñan en puestos de nivel operativo y 16.4% en nivel directivo.

Las edades, se encontraron en el siguiente orden: el mayor número, lo representó el rango de edad entre 31 y 40 años, 37.9%; de 41-50 años, 29.4%; de 21 a 30 años, 19.8%; de 51 a 60 años, 10.3%; de 61 años o más 1.7% y finalmente el de menor número, fue de menos de 20 años 0.9%.

Con relación al estado civil de los encuestados, éste se identificó en el siguiente orden: 54.3% son casados, 25.9% solteros, 11.2% divorciados, 5.2% corresponde a unión libre y finalmente 3.4% viudos.

Respecto a la antigüedad en el trabajo, los resultados, se identificaron de la siguiente manera: 31% tiene laborando de 6 a 10 años; el 24.2% de uno a

cinco años; 18.1% hasta un año; 17.2% entre 11 y 15 años; 5.2% entre 16 y 20 años y finalmente, 4.3% tiene de 21 a 25 años.

Finalmente, la última variable analizada, fue la escolaridad que poseen los encuestados, el mayor porcentaje de los trabajadores se concentra en la educación de nivel superior 40.5%; especialidad, 22.4%; bachillerato, 18.1%; maestría, 15.5%; secundaria, 2.6% y por último primaria, 0.9%.

Una vez presentada la información descriptiva, a continuación se procederá a la contrastación de las hipótesis de investigación planteadas como parte de la misma, las cuales consideran las variables descritas de liderazgo, clima organización y de resultado.

H1: Las escalas del liderazgo transformacional tienen mayor puntuación media que las del estilo transaccional

Para contrastar la hipótesis 1, se procedió a realizar el análisis estadístico de las escalas de los estilos transformacional y transaccional, los cuales se muestran en la Tabla 2, indicando que las puntuaciones medias más altas se presentan en las escalas del liderazgo transformacional, ubicándose en los primeros lugares cinco, de seis escalas transformacionales, que indican que se ejercen normalmente, mientras que respecto al estilo transaccional, en los últimos lugares se ubican dos, de tres escalas transaccionales, es decir, la puntuación media más alta se presenta en influencia idealizada conducta con 3.9526 y la más baja en administración por excepción pasivo con 2.0625.

Los resultados concuerdan con los obtenidos por Mendoza *et al.* (2008) que como resultado de su investigación sobre clima organizacional en un sistema de atención médica y su relación con el liderazgo, identificó que las escalas transformacionales, se presentaban en mayor medida en los directivos respecto de las escalas transaccionales. Por lo anterior la hipótesis se acepta.

Tabla 2. Medias de las escalas de liderazgo transformacional y transaccional

Escala	N	Media	Desv. típ.
Inf. Idealizada (Conducta)	116	3.9526	0.84243
Consideración Individual	116	3.9030	0.90995
Inf. Idealizada (Atributos)	116	3.8815	0.89045
Inspiración Motivacional	116	3.8211	0.88453
Estimulación Intelectual	116	3.7931	0.91085
Premio Contingente	116	3.5797	0.89661
Tolerancia Psicológica	116	3.3685	1.10555
Admón. Excepción Activo	116	2.3039	1.01821
Admón. Excepción Pasivo	116	2.0625	0.88642

Fuente: elaboración propia con gráficos generados del SPSS

H2: Las tres dimensiones que obtienen mayor puntuación media son: trabajo personal, administración y supervisión; las tres dimensiones de menor puntuación media son: sueldos y prestaciones; capacitación y desarrollo; promoción y carrera

En la Tabla 3, se presentan las puntuaciones medias, de cada una de las dimensiones del clima organizacional, considerando la escala de medición de Likert aplicada en el instrumento. Se identifica que la dimensión de mayor puntuación es trabajo personal con una media de 4.3608, describiendo que el personal está de acuerdo, y la dimensión con menor puntaje promedio es promoción y carrera con 2.3892, es decir que están en desacuerdo.

De manera global se obtuvo que las dimensiones de trabajo personal, orgullo de pertenencia y supervisión, presentan las puntuaciones medias más altas, con un 4.3608, 4.0709 y 4.0245 respectivamente, lo que se refleja que en estas dimensiones el personal manifestó estar de acuerdo con dichas condiciones.

En la parte central se define que las dimensiones de: ambiente físico y cultural, trabajo en equipo, administración y comunicación, reflejan puntaje en el siguiente orden: 3.8892, 3.4974, 3.4472 y 3.3363, que corresponden a una percepción neutral.

Finalmente las dimensiones de sueldos y prestaciones; capacitación y desarrollo; promoción y carrera; presentan los puntajes más bajos con 2.6147, 2.4137 y 2.3892, considerando con ello, la ausencia de condiciones favorables, en dichas dimensiones, ya que el personal manifestó estar en desacuerdo en ellas. Por lo anterior la hipótesis se acepta.

Tabla 3. Medias de las dimensiones de Clima Organizacional

Dimensión	N	Media	Desv. tip.
Trabajo personal	97	4.3608	0.54751
Orgullo de pertenencia	97	4.0709	0.79629
Supervisión	97	4.0245	0.7728
Ambiente físico y cultural	97	3.8892	0.85655
Trabajo en equipo	97	3.4974	0.79876
Administración	97	3.4472	0.85617
Comunicación	97	3.3363	0.70141
Sueldos y prestaciones	97	2.6147	0.95294
Capacitación y desarrollo	97	2.4137	0.69277
Promoción y carrera	97	2.3892	0.87887

Fuente: elaboración propia con gráficos generados del SPSS

H3: Las cinco dimensiones que tienen mayor correlación con el clima organizacional son: administración, comunicación, capacitación y desarrollo, supervisión y sueldos; y prestaciones

Para contrastar la hipótesis 3, se realizó la prueba estadística de correlación de Pearson, a fin de determinar los coeficientes de correlación más significativos, entre el clima organizacional y las dimensiones propuestas, que se muestran en la Tabla 4, los resultados indican que las primeras cinco dimensiones en las que se observa una correlación positiva y significativa con el clima organizacional se presentan en el siguiente orden: administración $r=.821$ $p=0.00$; comunicación $r=.780$ $p=0.00$; trabajo en equipo $r=.765$ $p=0.00$; sueldos y prestaciones $r=.671$ $p=0.00$; el ambiente físico y cultural $r=.658$ $p=0.00$, lo cual significa que dichas dimensiones presentan los mayores índices de correlación respecto al clima organizacional. Es importante mencionar que: el orgullo de pertenencia $r=.655$; supervisión $r=.652$; trabajo personal $r=.585$; promoción y carrera $r=.480$; capacitación y desarrollo $r=.462$; también reflejan una correlación con el clima organizacional aunque en menor grado, lo cual indica que existe asociación entre las variables descritas.

Los resultados, son similares a los obtenidos por Hesse *et al.* (2010) que presentaron como resultado de sus investigaciones, una correlación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo $r=.794$; sueldos y salarios de $r=.574$ y con promoción y carrera de $r=.743$.

Por su parte, Aburto y Bonales (2011) obtuvieron los siguientes resultados: $r=.897$ en comunicación; $r=.035$ en trabajo en equipo; mientras que Rodríguez *et al.* (2011) identificaron un índice entre clima y supervisión de $r=.452$; oportunidades de desarrollo $r=.344$; compañeros de trabajo $r=.402$; identidad $r=.510$.

Con relación a los datos obtenidos, la hipótesis se acepta parcialmente, al presentar que estadísticamente tienen mayor correlación con el clima organizacional, las dimensiones de: trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural y sueldos y prestaciones, es decir, tres de las cinco dimensiones incluidas en la hipótesis; administración, comunicación y sueldos y prestaciones; aunque capacitación y desarrollo y supervisión se tomaron en cuenta en la hipótesis sí reflejan una correlación aunque en menor grado.

La Tabla 4, muestra los índices de correlación de Pearson entre clima organizacional y sus 11 dimensiones (trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación, sueldos y prestaciones, promoción y carrera, orgullo de pertenencia y clima organizacional).

Tabla 4. Correlaciones de Pearson entre Clima Organizacional y sus dimensiones

Dimensión		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Trabajo personal	Corr. Pearson	1										
	Sig. (bilateral)											
2. Supervisión	Corr. Pearson	.754**	1									
	Sig. (bilateral)	0										
3. Trabajo en equipo	Corr. Pearson	.278**	.423**	1								
	Sig. (bilateral)	0.006	0									
4. Administración	Corr. Pearson	.379**	.388**	.744**	1							
	Sig. (bilateral)	0	0	0								
5. -Comunicación	Corr. Pearson	.276**	.440**	.689**	.751**	1						
	Sig. (bilateral)	0.006	0	0	0							
6. -Ambiente físico y cultural	Corr. Pearson	.291**	.301**	.607**	.630**	.524**	1					
	Sig. (bilateral)	0.004	0.003	0	0	0						
7. Capacitación	Corr. Pearson	.257*	.225*	0.197	.244*	0.19	-0.01	1				
	Sig. (bilateral)	0.011	0.026	0.053	0.016	0.063	0.902					
8. Sueldos y prestaciones	Corr. Pearson	0.16	.233*	.436**	.505**	.483**	.284**	.390**	1			
	Sig. (bilateral)	0.118	0.022	0	0	0	0.005	0				
9. Promoción y carrera	Corr. Pearson	0.104	0.161	0.196	0.174	.259*	0.086	.473**	.495**	1		
	Sig. (bilateral)	0.309	0.114	0.054	0.089	0.01	0.4	0	0			
10. Orgullo de pertenencia	Corr. Pearson	.592**	.526**	.377**	.508**	.457**	.520**	0.124	.212*	0.065	1	
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0	0	0.228**	0.037	0.527		
11. Clima organizacional	Corr. Pearson	.585**	.652**	.765**	.821**	.780**	.658**	.462**	.671**	.480**	.655**	1
	Sig. (bilateral)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

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

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con gráficos generados del SPSS

H4: El estilo de liderazgo que ejercen los directivos influye en la generación del clima organizacional

Con la finalidad de comprobar la hipótesis 4, se realizó un análisis de regresión múltiple, entre la variable dependiente de clima organizacional y las independientes de estilo de liderazgo transformacional y transaccional, que se muestran en la Tabla 5.

Como parte de los resultados, se observa una R de .461 y una R² de .212, razón por la cual, el coeficiente de R² determina que el 21.2% de los cambios en el clima organizacional se debe al estilo de liderazgo, el modelo indica que el estilo transformacional, presenta una significancia de 0.00.

El estadístico F fue de 8.347 y es significativo al 0.00, lo que indica la existencia de una relación lineal significativa, entre la variable dependiente de clima organizacional y la variable independiente de liderazgo. La constante fue de 24.616. El coeficiente Beta para la variable de liderazgo transformacional, refleja una influencia positiva en el clima organizacional, considerando .440.

El resultado de p de 0.135 para el estilo de liderazgo transaccional, define que no existe relación estadísticamente significativa con el clima organizacional; por el contrario el resultado de p de 0.000, indica que con la variable de liderazgo transformacional sí existe una relación estadística significativa.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos, la hipótesis 4 se acepta, comprobando que el estilo de liderazgo transformacional, tiene una influencia significativa en el clima organizacional, mientras que el estilo transaccional no influye significativamente.

Los resultados concuerdan con los obtenidos por Zohar y Luria (2004) que definen la influencia del estilo de liderazgo sobre el clima organizacional, y en específico del estilo transformacional, debido a que es el estilo que por sus características fomenta un ambiente de trabajo agradable, en el cual predomina el trabajo en equipo, las relaciones con los compañeros, la motivación, la comunicación efectiva, el fomento al orgullo de pertenencia a la organización, la confianza, la apertura y la preocupación del líder por sus subordinados, buscando así la mejora de las condiciones que definirán el clima organizacional.

Asimismo, los resultados son similares a lo establecido por Pérez *et al.* (2006), que señalan que en 2001, Toro refiere que la imagen gerencial influye en 51% en la percepción del clima laboral señalando así, que dicho proceso no es producto de la casualidad, sino de un adecuado estilo de dirección, igualmente coincide con la aportación de Cuadra y Veloso (2007), al mencionar que los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, en la manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes, razón por la cual con el estilo transformacional se percibe un mejor clima organizacional.

Finalmente, también se muestra coincidencia con lo propuesto por Arredondo (2009) que afirma que el líder transformacional ejerce una influencia al inspirar a los colaboradores a seguirlo, por lo cual el trabajador manifiesta tener una mejor percepción del clima con este estilo, por el contrario, con el estilo transaccional, al percibir más una relación formal que deriva del puesto del jefe, el colaborador percibe un clima organizacional negativo.

Por último Chiang *et al.* (2010) señalan que en 1967 Likert afirmó que el clima organizacional se ve influenciado por el estilo de liderazgo ejercido por los directivos de las organizaciones, por lo que en conclusión se determina que a mayor ejercicio del liderazgo transformacional y menor ejercicio del estilo

transaccional, es mejor el clima organizacional percibido por los integrantes de la organización, es decir, el estilo de liderazgo influye en la percepción del clima organizacional y la influencia del estilo transformacional se refleja en una percepción positiva a diferencia del transaccional. (Mendoza *et al.* 2008; Contreras *et al.*, 2009; Pons y Ramos, 2012; González *et al.*, 2014).

Tabla 5. Modelo de regresión múltiple Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación		
1	.461 ^a	0.212	0.187	4.64668		

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig. ^b
1	Regresión	540.663	3	180.221	8.347	.000 ^b
	Residual	2008.025	93	21.592		
	Total	2548.689	96			

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
		B	Error tip.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	24.616	2.346		10.494	0
	Liderazgo Transformacional	0.451	0.117	0.44	3.872	0
	Liderazgo Transaccional	-0.421	0.279	-0.173	-1.507	0.135

Fuente: elaboración propia con gráficos generados del SPSS

H5: Las dimensiones del clima organizacional generado en la organización influyen en la variable de resultado de satisfacción de los empleados

Para contrastar la hipótesis 5, se desarrolló el modelo de regresión múltiple, entre la variable dependiente satisfacción y las variables independientes que son las dimensiones del clima organizacional: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación, sueldos y prestaciones, promoción y carrera y orgullo de pertenencia, el cual se muestra en la Tabla 6.

Se observa una R de 0.632 y una R² de 0.399, lo cual define que las dimensiones del clima organizacional en su conjunto influyen en la satisfacción del personal en un 39.9%, considerando que el estadístico F fue de 5.714 y es significativo al 0.000, lo que indica la existencia de una relación lineal significativa, entre la variable dependiente y las variables independientes.

La constante fue de 1.135 y los coeficientes Beta para la variable de satisfacción que son más significativos se presentan en el siguiente orden: supervisión con 5.76 significativo al 0.000 y comunicación con 3.60 significativo al 0.014.

Los resultados de p de 0.074 para trabajo personal; 0.316 para trabajo en equipo; 0.305 para administración; 0.299 para ambiente físico y cultural; 0.391 para promoción y carrera; 0.758 para capacitación y desarrollo; 0.510 para sueldos y prestaciones; 0.725 para orgullo de pertenencia; reflejan que individualmente, no influyen significativamente en la satisfacción del personal.

Los resultados, respecto al nivel de significancia de 0.000 respecto a la supervisión, coinciden con la aportación de Cuadra y Veloso (2007) que como resultado de sus investigaciones definen que el grado de supervisión es una importante variable moderadora, ya que cuando el líder sea considerado como preocupado por los demás y utilice una supervisión estrecha, las variables como motivación y satisfacción aumentan significativamente, por el contrario, cuando el líder ejerce una satisfacción remota, se espera una disminución en la relación pero aún sigue siendo significativa.

Por otra parte, respecto a la segunda dimensión que influye significativamente es la comunicación, se comprueba la propuesta que señala Soria (2004) que en 2002 Martínez de Velasco y Nosnik (1988) destacan que una buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción en los colaboradores.

Finalmente, los resultados obtenidos concuerdan con la conclusión de Schratz en 1993, citado en Chiang *et al.* (2005) que señalan que a través de meta análisis se encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado históricamente entre sí, de manera positiva y significativa, entre las cuales mencionan: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales, riesgo en la toma de decisiones, comunicación y las competencias del empleado, identificando así, las dos dimensiones que en el presente estudio resultaron significativas: supervisión y comunicación.

Por último, de acuerdo a los resultados, se define que en su conjunto las dimensiones del clima organizacional estudiadas, sí influyen en la satisfacción de los integrantes de la institución, tal como lo afirman Rodríguez *et al* (2011) que en su investigación concluyeron que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general y la satisfacción general. En

la presente investigación se identificó dicha relación, razón por la cual la hipótesis se acepta.

Tabla 6. Modelo de regresión múltiple: dimensiones del clima organizacional y satisfacción

Resumen del modelo						
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación		
1	.632 ^a	0.399	0.329	0.76608		
ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig. ^b
1	Regresión	33.531	10	3.353	5.714	.000 ^b
	Residual	50.471	86	0.587		
	Total	84.003	96			
Coeficientes						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
		B	Error tip.	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	1.135	0.738		1.537	0.128
	Trabajo personal	-0.452	0.25	-0.264	-1.81	0.074
	Supervisión	0.697	0.174	0.576	4.016	0.000
	Trabajo en equipo	-0.167	0.166	-0.143	-1.01	0.316
	Administración	-0.186	0.181	-0.171	-1.03	0.305
	Comunicación	0.48	0.191	0.36	2.509	0.014
	Ambiente físico y cultural	0.139	0.133	0.128	1.044	0.299
	Capacitación y desarrollo	0.043	0.139	0.032	0.309	0.758
	Sueldos y prestaciones	0.073	0.111	0.075	0.662	0.51
	Promoción y carrera	0.096	0.112	0.091	0.861	0.391
	Orgullo de pertenencia	0.05	0.142	0.043	0.353	0.725

Fuente: elaboración propia con gráficos generados del SPSS

H6: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor puntaje de correlación que el estilo transaccional, con respecto a los factores del clima organizacional

Con la finalidad de contrastar la hipótesis 6, se realizó el modelo de Correlación de Pearson, que se muestra en la Tabla 7, los resultados indican que los coeficientes de correlación más significativos con la variable de clima organizacional se dan con el estilo de liderazgo transformacional, en el siguiente orden: comunicación $r=.467$ $p=0.00$; supervisión $r=.431$ $p=0.00$; administración $r=.378$ $p=0.00$; ambiente físico y cultural $r=.367$ $p=0.00$.

Por otra parte, las dimensiones de: trabajo en equipo $r=.293$; orgullo de pertenencia $r=.281$; sueldos y prestaciones $r=.244$ y trabajo personal $r=.219$ con niveles de significancia menores a $p=0.005$, como se indica en la Tabla 6, presentan correlación positiva aunque ésta es en menor grado, asimismo se identifica que en las dimensiones de promoción y carrera; capacitación y desarrollo; no se obtuvo una correlación significativa, ya que la primera obtuvo un índice de $r=.560$ $p=0.583$ y la segunda una $r=.096$ $p=0.350$.

Respecto al liderazgo transaccional, la mayor correlación, se presenta con las dimensiones de comunicación y promoción y carrera, que son las que presentan el nivel de significancia menor al 0.05, la comunicación $r=.226$ $p=.026$; promoción y carrera $r=.204$ $p=.045$; presentan una correlación débil, pero significativa.

Por otra parte, el liderazgo transaccional refleja una correlación muy débil con sueldos y prestaciones $r=.121$; supervisión $r=.109$; administración $r=.087$; trabajo en equipo $r=.084$; ambiente físico y cultural $r=.044$; capacitación y desarrollo $r=.007$; sin embargo estas dimensiones no presentan una relación significativa ya que superan el nivel de 0.05.

Por último, se observa que las dimensiones de trabajo personal y orgullo de pertenencia, presentan un índice negativo de relación, o bien, no presentan relación alguna con el estilo de liderazgo transaccional, lo cual es coherente, debido a que son parte de algunas de las dimensiones sobre las que trabajaría el líder transformacional, sobre dar autonomía al personal y generar un ambiente laboral positivo.

Los resultados obtenidos son similares a los de Cuadra y Veloso (2007) que, como parte de sus investigaciones, obtuvieron mayor puntaje de correlación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional que con el liderazgo transaccional, solamente que en la presente investigación no se hizo con el clima total, sino con cada una de las dimensiones que lo integran, de acuerdo a los resultados presentados, se acepta la hipótesis, ya que el estilo de liderazgo transformacional presenta mayor índice de correlación con respecto a las dimensiones del clima organizacional en comparación con el liderazgo transaccional. (Molero, 2002; King, 2007; Mendoza *et al.* 2008; Contreras *et al.*, 2009; Pons y Ramos, 2012; González *et al.*, 2014).

De tal forma que la Tabla 7 muestra el modelo de correlación de Pearson entre dimensiones del clima organizacional y el liderazgo transformacional y transaccional, abarcando las doce variables relacionadas con trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación, sueldos y prestaciones, promoción y

carrera, orgullo de pertenencia, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Tabla 7. Modelo de correlación de Pearson entre dimensiones del clima organizacional y liderazgo transformacional y transaccional

Variable		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Trabajo personal	Considerando de Buena	1											
	Ap (bilateral)												
2. Supervisión	Considerando de Buena	.754 ^{***}	1										
	Ap (bilateral)	0											
3. Trabajo en equipo	Considerando de Buena	.278 ^{***}	.423 ^{***}	1									
	Ap (bilateral)	0.006	0										
4. Administración	Considerando de Buena	.379 ^{***}	.388 ^{***}	.744 ^{***}	1								
	Ap (bilateral)	0	0	0									
5. Comunicación	Considerando de Buena	.276 ^{***}	.440 ^{***}	.689 ^{***}	.751 ^{***}	1							
	Ap (bilateral)	0.006	0	0	0								
6. Ambiente físico y cultural	Considerando de Buena	.291 ^{***}	.301 ^{***}	.607 ^{***}	.630 ^{***}	.524 ^{***}	1						
	Ap (bilateral)	0.004	0.003	0	0	0							
7. Capacitación	Considerando de Buena	.257 ^{**}	.225 [*]	0.197	.244 [*]	0.19	-0.013	1					
	Ap (bilateral)	0.011	0.026	0.053	0.016	0.063	0.902						
8. Sueldos y prestaciones	Considerando de Buena	0.16	.233 [*]	.436 ^{***}	.505 ^{***}	.483 ^{***}	.284 ^{***}	.390 ^{***}	1				
	Ap (bilateral)	0.118	0.022	0	0	0	0.005	0					
9. Promoción y carrera	Considerando de Buena	0.104	0.161	0.196	0.174	.259 [*]	0.086	.473 ^{***}	.495 ^{***}	1			
	Ap (bilateral)	0.309	0.114	0.054	0.089	0.01	0.4	0	0				
10. Orgullo de pertenencia	Considerando de Buena	.592 ^{***}	.526 ^{***}	.377 ^{***}	.508 ^{***}	.457 ^{***}	.520 ^{***}	0.124	.212 [*]	0.065	1		
	Ap (bilateral)	0	0	0	0	0	0	0.228	0.037	0.527			
11. Liderazgo transformacional	Considerando de Buena	.219 [*]	.431 ^{**}	.293 ^{**}	.378 ^{**}	.467 ^{**}	.367 ^{**}	0.056	.244 [*]	0.096	.281 ^{**}	1	
	Ap (bilateral)	0.031	0	0.004	0	0	0	0.583	0.016	0.35	0.005		
12. Liderazgo transaccional	Considerando de Buena	-0.025	0.109	0.084	0.087	.226 [*]	0.044	0.007	0.121	.204 [*]	-0.059	.420 ^{**}	1
	Ap (bilateral)	0.809	0.287	0.416	0.394	0.026	0.667	0.944	0.236	0.045	0.568	0	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: elaboración propia con gráficos generados del SPSS

Conclusiones

Durante la presente investigación, se ha presentado una revisión de literatura sobre el tema de clima organizacional y liderazgo, abordado desde el modelo MLQ de Bass y Avolio, que se definen como transformacional, transaccional y *Laissez Faire*.

Se logró alcanzar el objetivo propuesto y se reafirman las aportaciones realizadas por otros investigadores en esta línea de investigación.

Como resultado de lo descrito, en la literatura se confirma que el liderazgo es un proceso de gran importancia en las organizaciones y que influye de manera importante en la generación del clima organizacional y en las variables de resultado abordadas que son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Derivado de lo anterior, es importante precisar que los factores descritos, a la vez influyen en el logro de objetivos y por ende en la competitividad empresarial, algo que buscan todas las organizaciones.

Como parte de las hipótesis descritas, se define que el estilo más presentado en los líderes estudiados es el transformacional, mientras que la variable de resultado a la que más se orientan es esfuerzo extra y efectividad.

Por otra parte, se ratificaron los supuestos descritos en las hipótesis, que básicamente indican que: el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, y que las escalas que más predominan en el perfil de liderazgo son las transformacionales, aunque como tal existen oportunidades de mejora.

Respecto al clima organizacional, se ratifica lo aportados por otros autores, respecto a la correlación de diversas dimensiones y el impacto que generan las mismas en la variable de resultado de satisfacción.

Como se puede observar, derivado de los resultados se afirma la importancia de un liderazgo efectivo en las organizaciones, pues sin duda, éste se encargará de influir en los demás y orientarlos, estimularlos e inspirarlos al logro de objetivos organizacionales, asimismo el estilo de liderazgo propiciará las condiciones del ambiente de trabajo o clima organizacional en la empresa, lo cual sin duda influirá en los resultados y por consecuencia en la competitividad de la empresa.

Referencias

Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 51, 41-49.

Acosta B. y Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*. 13(1), 163-172.

Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V. y Miguel, M. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo ¿Vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*. 2(1), 35-42.

- Alves, J. (2003). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 9, 123-133.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33, 552.
- Brunet, L. (1987). *El clima de Trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bustamante, M., Hernández, J. y Yañez, L. A. (2009). Análisis del clima organizacional, en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriados en Gestión de Instituciones de Salud, Centro de Gestión de Instituciones de Salud, Universidad de Talca*. 5(11), 20-39.
- Chiang, M., Nuñez, A. y Huerta, P. (2005). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes Empresariales*. 4 (1), 61-74.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M.J y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*. 28 (40), 92-103.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A.F. y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Revista Acta Colombiana de Psicología* 12 (2) 13-26.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*. 22 (2), 40-56.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. (3ª ed). México: Editorial Thompson.
- Duran, P. (2003) M.E.P.T.: Mejores empresas para trabajar. La importancia del Clima Organizacional en el éxito de las empresas. Recuperado el 28 de octubre de 2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canal-es/derrhh/articulos/59/mept.htm>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle Colombia*. 42, 43-61.

- Goleman, D. Boyatzis, R. y Mc Kee, A. (2005). *El líder resonante crea más*. México: Random House.
- González A.L. y Parera, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*. 25(1), 42-44.
- González, M.B., Figueroa, E. J. y González, R.C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes: Caso Catering Gourmet de Durango, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 7 (2), 45-62.
- Hernández y Rodríguez S. (2006). *Introducción a la administración un enfoque teórico práctico* (4ª ed). México: McGraw-Hill.
- Hershey, P. y Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behaviour-utilizing human resources* (5a ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hesse, H, Gomez, R.A y Bonales, J (2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. *Escenarios*. 8 (2), 41-50.
- Lamoyi, C. (2007). *La organización social de la escuela: Clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad Autónoma de Querétaro. Recuperada de: <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/LamoyiBocanegraClaraLuz.pdf>
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Mendoza M., I. A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad Autónoma de Tlaxcala. Recuperada de <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>.
- Mendoza, M. I. A. y Torres, S. J. R. (2006). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de venta de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México desde dos modelos teóricos. *Revista Internacional La nueva Gestión Organizacional*. 2(3)105-123.

- Mendoza, M. I. A., Torres, S. J. R. e Ibarra, C. T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la Ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*. 101(37), 29-41.
- Mendoza, M. I. A., Escobar, A. G. R. y García, R. B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 10(28), 189-206.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. *Revista Laurus. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela*, 13 (24), 290-304.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Revista de Investigación y Postgrado*. 21(2), 230-248.
- Pons, F.J. y Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 28, (2), 81-98
- Stoner, J.A.F, Freeman, R. E. y Gilbert, D.R. (1996). *Administración* (6ª ed). México: Pearson Educación.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería. U.T.A.* 12 (2), 63-73.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Revista de Investigación y Postgrado*. 21(2), 230-248.
- Priante, C.M. (2003). *Mejoras en organizaciones de México y España mediante el desarrollo de una estrategia inclusiva*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad de Salamanca. Recuperada de: http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO17184/tesis_priante.pdf
- Ríos, R. J.A. (2004). Evaluación y Fortalecimiento del Ambiente Creativo para la Innovación en Empresas. *Revista Creando*. 4, 3-12.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional*. México: Editorial Alfaomega.

- Rodríguez, A. Retamal, M. Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: “evaluación en una empresa pública chilena”. Universidad de Talca, Chile. 1-16.
- Soria, V.M. (2004). *Relaciones Humanas* (2ª ed). México: Limusa.
- Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. *Revista de Economía*, 14, 193-206.
- Valenzuela, R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas
- Vázquez, M. R. y Guadarrama, G. J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Revista Tiempo de Educar. Universidad Autónoma del Estado de México* 3 (5), 105-131.
- Vega, D, Arévalo, A. Sandoval, J. Aguilar, M.C., Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios del clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Diversitas*. 2 (002), 329-349.