



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

**Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Gestión Administrativa**

**«Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional
de la Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de
Hidalgo»**

**PROYECTO TERMINAL
Que para obtener el Grado de
Maestra en Gestión Administrativa**

**Presenta:
L.A Yessica García Hernández**

**Director del Proyecto:
Dra. Jessica Mendoza Moheno**

**Co-director del Proyecto:
Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez**

San Agustín Tlaxiaca, Hgo., México

Octubre, 2013.

Índice

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	11
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	13
1.1 Clima organizacional	13
1.1.1 Aspectos generales	13
1.1.2 Importancia del clima organizacional	15
1.1.3 Definición del clima organizacional	17
1.1.4 Factores del clima organizacional	26
1.1.5 Características del clima organizacional	28
1.1.6 Tipos de clima organizacional	31
1.1.7 Instrumentos de medición del clima organizacional	34
1.1.8 Dimensiones del clima organizacional	36
1.1.9 Investigaciones sobre clima organizacional	43
1.2 Liderazgo	49
1.2.1 Conceptos de liderazgo	49
1.2.2 Función del liderazgo	52
1.2.3 Enfoques de liderazgo	54
1.2.4 Liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire	57
1.2.4.1 Liderazgo transaccional	57
1.2.4.1.1 Teoría del intercambio líder miembro	58
1.2.4.1.2 Factores del liderazgo transaccional	59
1.2.4.2 Liderazgo transformacional	61
1.2.4.2.1 Características de los líderes transformacionales	62
1.2.4.2.3 Teorías y enfoques transformacionales.	63
1.2.4.2.4 Características del líder transformacional	66
1.2.4.3 Liderazgo laissez faire	69
1.2.5 Instrumentos de medición del liderazgo	70
1.2.6 Efectos del liderazgo transformacional en las organizaciones actuales	72
1.2.7 Investigaciones sobre liderazgo transformacional y transaccional	73
CAPÍTULO II. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	77
2.1.1 Antecedentes	77
2.1.2 Misión, visión y valores	78
2.1.3 Organigrama	80
2.1.4 Situación actual	82
2.1.5 Marco Normativo	87

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	89
3.1 Planteamiento del problema	89
3.2 Preguntas de investigación	90
3.3 Objetivos	91
3.3.1 Objetivo general	91
3.3.2 Objetivos específicos	91
3.4 Justificación	91
3.5 Hipótesis	93
3.6 Diseño de la investigación	96
3.7 Instrumentos de recolección de datos	99
3.8 Muestra	101
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	105
4.1 Información socio demográfica	105
4.1.1 Sexo	105
4.1.2 Área de trabajo	106
4.1.3 Edad	108
4.1.4 Estado Civil	109
4.1.5 Antigüedad	110
4.1.6 Escolaridad	111
4.1.7 Tipo de puesto	112
4.2 Análisis de confiabilidad de los instrumentos	113
4.3 Estadística descriptiva clima organizacional	114
4.3.1 Variables clima organizacional.	114
4.3.2 Percepción por sexo: clima organizacional	116
4.3.3 Percepción por sexo: dimensiones del clima organizacional	117
4.3.4 Percepción por edad: clima organizacional	120
4.3.5 Percepción por estado civil: clima organizacional	121
4.3.6 Percepción por antigüedad: clima organizacional	123
4.3.7 Percepción por escolaridad: clima organizacional	124
4.3.8 Percepción por área: clima organizacional	125
4.4 Estadística Descriptiva. Liderazgo	128
4.4.1 Percepción por sexo: estilo de liderazgo	130
4.4.2 Percepción por sexo: escalas de liderazgo	131
4.4.3 Percepción por edad: estilos de liderazgo transaccional y transformacional	134
4.4.4 Percepción por antigüedad: estilos de liderazgo transaccional y transformacional	137
4.4.5 Percepción por estado civil: estilos de liderazgo transaccional y transformacional	140
4.4.6 Percepción por escolaridad: estilos de liderazgo transaccional y transformacional	143
4.5. Percepción: variables de resultado	146

4.5.1 Percepción por sexo: variables de resultado	146
4.5.2 Percepción por edad: variables de resultado	147
4.5.3 Percepción por antigüedad: variables de resultado	150
4.5.4 Percepción por estado civil: variables de resultado	152
4.5.5 Percepción por escolaridad: variables de resultado	154
4.6 Comprobación de hipótesis	157
Conclusiones	181
Recomendaciones	185
Referencias bibliográficas	188
Anexos	194

Índice de figuras

Figura 1. Cima organizacional	25
Figura 2. Variables que influyen en la percepción del clima organizacional	26
Figura 3. Variables que influyen en la percepción del clima organizacional	27
Figura 4. Funciones administrativas del líder	54
Figura 5. Enfoques de liderazgo	56
Figura 6. Liderazgo transaccional	60
Figura 7. Liderazgo transformacional	67
Figura 8. Modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio	71
Figura 9. Matriz de congruencia de la investigación	95
Figura 10. Diseño de la investigación	98

Índice de tablas

Tabla 1. Conceptos sobre clima organizacional	18
Tabla 2. Aportaciones y conclusiones sobre clima organizacional	22
Tabla 3. Factores del clima organizacional	28
Tabla 4. Factores que inciden negativamente en el clima organizacional	29
Tabla 5. Tipos de clima organizacional según Likert	31
Tabla 6. Dimensiones del clima organizacional	37
Tabla 7. Investigaciones sobre clima organizacional	43
Tabla 8. Conceptos de liderazgo	50
Tabla. 9. Funciones del liderazgo	52
Tabla 10. Comparación de enfoques de liderazgo	68
Tabla 11. Investigaciones sobre liderazgo	73
Tabla 12. Relación entre objetivos e hipótesis	93

Tabla 13. Relación de variables de la investigación	96
Tabla 14. Aspectos a evaluar para determinar el clima organizacional	99
Tabla 15. Muestra estadística por área	103
Tabla 16. Sexo	105
Tabla 17. Área de trabajo	106
Tabla 18. Edad	108
Tabla 19. Estado civil	109
Tabla 20. Antigüedad	110
Tabla 21. Escolaridad	111
Tabla 22. Tipo de puesto	112
Tabla 23. Análisis de confiabilidad alfa de cronbach. Clima organizacional	113
Tabla 24. Análisis de confiabilidad alfa de cronbach. Liderazgo.	114
Tabla 25. Estadística descriptiva. Variables clima organizacional.	115
Tabla 26. Percepción por sexo: clima organizacional	116
Tabla 27. Percepción por sexo: dimensiones del clima organizacional	119
Tabla 28. Percepción por edad: clima organizacional	121
Tabla 29. Percepción por estado civil: clima organizacional	122
Tabla 30. Percepción por antigüedad: clima organizacional	123
Tabla 31. Percepción por escolaridad: clima organizacional	125
Tabla 32. Percepción por área: clima organizacional	126
Tabla 33. Estadística Descriptiva. Liderazgo.	129
Tabla 34. Percepción por sexo: estilo de liderazgo	130
Tabla 35. Percepción por sexo: escalas de Liderazgo	132
Tabla 36. Percepción por edad: liderazgo transaccional	135
Tabla 37. Percepción por edad: liderazgo transformacional	136
Tabla 38. Percepción por antigüedad: liderazgo transaccional	138
Tabla 39. Percepción por antigüedad: liderazgo transformacional	139
Tabla 40. Percepción por estado civil: liderazgo transaccional	141
Tabla 41. Percepción por estado civil: liderazgo transformacional	142
Tabla 42. Percepción por escolaridad: liderazgo transaccional	144
Tabla 43. Percepción por escolaridad: liderazgo transformacional	145
Tabla 44. Percepción por sexo: variables de resultado	146
Tabla 45. Percepción por edad: variables de resultado	148
Tabla 46. Percepción por antigüedad: variables de resultado	151
Tabla 47. Percepción por estado civil: variables de resultado	153
Tabla 48. Percepción por escolaridad: variables de resultado	155
Tabla 49. Modelo de Regresión Múltiple (Liderazgo y clima organizacional)	158
Tabla 50. Estadística descriptiva: estilos de liderazgo transformacional	161
Tabla 51. Estadística descriptiva: estilos de liderazgo transaccional	162
Tabla 52. Correlación de Pearson entre clima organizacional y sus dimensiones	164
Tabla 53. Modelo de Regresión Múltiple (clima organizacional y variables demográficas).	165

Tabla 54. Modelo de Regresión Múltiple (Liderazgo transaccional y variables demográficas)	167
Tabla 55. Modelo de Regresión Múltiple (Liderazgo transformacional y variables demográficas)	168
Tabla 56. Modelo de Regresión Múltiple (Clima organizacional y satisfacción).	171
Tabla 57. Matriz de correlaciones entre escalas de liderazgo transformacional y variables de resultado de satisfacción	173
Tabla 58. Matriz de correlaciones entre escalas de liderazgo transaccional y variable de resultado de esfuerzo extra	174
Tabla 59. Correlaciones entre escalas de liderazgo con las dimensiones del clima organizacional	176
Tabla 60. Correlación de Pearson entre clima organizacional y estilos de liderazgo	178
Tabla 61. Estadística de grupo: personal directivo y operativo	180

Índice de gráficos

Gráfico 1. Sexo	106
Gráfico 2. Área de Trabajo	107
Gráfico 3. Edad	108
Gráfico 4. Estado Civil	109
Gráfico 5. Antigüedad	110
Gráfico 6. Escolaridad	111
Gráfico 7. Tipo de Puesto	112
Gráfico 8. Medias de dimensiones de clima organizacional	116
Gráfico 9. Medias por sexo: clima organizacional	117
Gráfico 10. Medias por sexo: dimensiones del clima organizacional	120
Gráfico 11. Medias por rango de edad: clima organizacional	121
Gráfico 12. Medias por estado civil: clima organizacional	122
Gráfico 13. Medias por antigüedad: clima organizacional	124
Gráfico 14. Medias por escolaridad: clima organizacional	125
Gráfico 15. Medias por área: clima organizacional	128
Gráfico 16. Medias del liderazgo transformacional y transaccional	129
Gráfico 17. Medias por sexo: estilos de liderazgo	130
Gráfico 18. Medias por sexo: escalas de liderazgo	133
Gráfico 19. Medias por rango de edad: liderazgo transaccional	135
Gráfico 20. Medias por rango de edad: liderazgo transformacional	136
Gráfico 21. Medias por rango de antigüedad: liderazgo transaccional	138
Gráfico 22. Medias por rango de antigüedad: liderazgo transformacional	139
Gráfico 23. Medias por estado civil: liderazgo transaccional	141
Gráfico 24. Medias por estado civil: liderazgo transformacional	142
Gráfico 25. Medias por escolaridad: liderazgo transaccional	144
Gráfico 26. Medias por escolaridad: liderazgo transformacional	145

Gráfico 27. Medias por sexo: variable de resultado	147
Gráfico 28. Medias por rango de edad: variable de resultado	149
Gráfico 29. Medias por antigüedad: variable de resultado	152
Gráfico 30. Medias por estado civil: variable de resultado	154
Gráfico 31. Medias por escolaridad: variable de resultado	156

Resumen

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un gran ámbito competitivo, razón por la cual deben de buscar la gestión del personal, ya que el factor humano es fundamental en el desarrollo y crecimiento de las mismas.

En este sentido es importante que los directivos busquen generar un clima organizacional positivo, en el cual los integrantes de la organización se sientan a gusto y por ende desempeñen eficientemente sus funciones, pues indudablemente el ambiente de trabajo que se genere en su área de trabajo influirá en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Durante la presente investigación se tiene como objetivo identificar la influencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional ejercidos por los directivos del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo y como éstos influyen en la generación del clima organizacional, así como las diferentes formas en que el tema ha sido abordado por diferentes autores.

Para obtener la información se aplicaron dos instrumentos: el primero la Encuesta de Clima Laboral de Valenzuela (2004) que consta de 80 ítems y mide 10 dimensiones: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones y orgullo de pertenencia. El segundo instrumento fue “La adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” de Mendoza (2005), derivado del MLQ de Bass y Avolio (1985), con el cual a través de 52 ítems se identificaron los estilos de tres estilos de liderazgo: el transaccional, transformacional y laissez faire.

El tamaño de la muestra fue de: 97 trabajadores que respondieron la ECL y el MLQ en la versión “visto por los demás” y a 19 directivos que contestaron la versión “vista por uno mismo”. De acuerdo a los resultados obtenidos, se define que la dimensión del clima organizacional que obtuvo mayor puntaje es: trabajo personal con 4.3608 y la de menor puntaje promoción y carrera con 2.3892.

Con respecto al estilo de liderazgo que más se presento en los directivos es el transformacional y se determino que los estilos de liderazgo si influyen en el clima

organizacional, en este caso el estilo que tiene mayor significancia en el clima organizacional es el estilo transformacional.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional.

Abstract

Nowadays organizations front a great competitiveness. It is very important to have a correct personnel management, under the understanding that the human factor is basic for the organizations' survival and development.

In this sense, it is important that directors care to generate a positive organizational climate, where members can feel good, and therefore their functions can be performed efficiently. Without a doubt, the working environment generated in the different areas of the organization will have an influence in the employees' performance, as well as in their satisfaction.

The purpose of this research is to identify the directors' styles of leadership and their influence in the generation of the organizational climate, as well as the different ways in which leadership and organizational climate are approached by different authors.

In order to get information from the respondents, two surveys were applied. The first was the Organizational Weather Survey proposed by Valenzuela (2004) that is constituted by 80 items and 10 dimensions: personal work, supervision, team work and relations with workmates, management, communication, physical and cultural environment, training and development, promotion and career, wages and benefits, and pride in belonging to the company. The second questionnaire was the adaptation of the Multifactor Leadership Questionnaire (Mendoza, 2005), originated from the MLQ from Bass and Avolio (1985). Three different leadership styles were identified through 52 items: transactional, transformational and laissez-faire.

The size of the sample was of 97 employees that responded both surveys in their version "by others", and a sample of 19 directors answered the version "seen by myself". According to the results, the organizational climate dimension that had the highest score is:

PW (personal work) with 4.3608 and the one with the lowest score was PC (promotion and career) with 2.3892.

With regard to the leadership style that was most presented in the directors was the transformational leadership, and it was determined that the leadership styles that presented the biggest significance in the organizational climate was the transformational style.

Key words: Organizational Climate, Transformational Leadership, Transactional Leadership.

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 lo indica, 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.

Es así como de la escuela del comportamiento humano, 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 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.

Derivado de lo anterior, es importante considerar que el ser humano trabaja para obtener el sustento económico que le permita vivir, pero también busca en su trabajo una oportunidad de desarrollo y satisfacción, por lo cual es fundamental que el personal se sienta bien en su lugar de trabajo, pues gran parte del tiempo de las personas lo dedican al trabajo, es por ello la importancia de que los directivos sean conscientes de la importancia de ejercer un estilo de liderazgo que genere un adecuado ambiente de trabajo.

La presente investigación se centra en determinar la influencia que ejercen los estilos de liderazgo en el clima organizacional en el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo.

La estructura de la investigación se presenta en cuatro capítulos, el capítulo I aborda el marco teórico y revisión de la literatura sobre el clima organizacional, su importancia, definición, factores, características, tipos de clima organizacional, instrumentos de medición, dimensiones e investigaciones sobre el tema. Por otra parte se describe el liderazgo, conceptos, función, enfoques, los estilos transformacional, transaccional, los instrumentos de medición y las investigaciones realizadas al respecto.

En el capítulo II, se describe la contextualización del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo como sus antecedentes, misión, visión, valores, organigrama, situación actual.

Con respecto al capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, que describe el planteamiento, preguntas de investigación, objetivos, justificación, hipótesis, muestra estadística y diseño de la investigación.

En el capítulo IV, contiene los resultados de la presente investigación como son: información socio demográfica, la estadística descriptiva del clima organizacional y liderazgo y la contrastación de las hipótesis de la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la presente investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. 1. Clima Organizacional

1.1.1 Aspectos generales

Dentro de toda sociedad uno de los aspectos fundamentales es el trabajo, que según Rodríguez (2005) es la fuente esencial de la calidad de vida del hombre, y a la vez un elemento intrínsecamente relevante. No hay calidad de vida sin trabajo, el trabajo no es sólo un medio para producir o prestar un servicio, sino una oportunidad para que el hombre se desarrolle y se sienta útil y satisfecho con las labores que desempeña.

Derivado de lo anterior, surgen las organizaciones, que se integran por seres humanos, razón por la cual, es importante que las personas sean entendidas como tales, por ello, la escuela de relaciones humanas, pone su principal énfasis en la motivación de los individuos como seres psicológicos, en realidad toma al individuo con todas sus relaciones. A continuación se mencionarán algunos autores precursores de esta escuela:

Hernández y Rodríguez (2006) señalan que en 1929 Mary Parker Follet realizó las primeras investigaciones respecto a la importancia de considerar los aspectos psicológicos del personal, debido a que contempló el aspecto humano del trabajador, al no concebirlo como una máquina de producción.

Por su parte, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) indican que entre 1927 y 1932, Elton Mayo, Roethlisberger y sus colaboradores realizaron los famosos experimentos en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Estos autores pusieron de manifiesto la importancia del grupo a la hora de explicar los comportamientos de los trabajadores. Se incorporaron así los conocimientos y técnicas metodológicas de la psicología social al estudio del comportamiento en la organización, el propósito de este estudio fue analizar las condiciones del lugar de trabajo y cómo éstas influían en la productividad del trabajador.

Asimismo, Robbins (2004) señala que en 1932, Tolman explico la conducta propositiva sobre la base de mapas cognitivos individuales del ambiente, derivado de lo cual se concluye que el ambiente es relevante para la conducta, es abiertamente subjetivo y un claro antecedente del concepto de clima.

Las investigaciones mencionadas anteriormente, sirven de referencia para apoyar a las organizaciones que en la actualidad se encuentran sumergidas en una gran variedad de

cambios promovidos por los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, etc., a lo cual deben de responder implementando el Desarrollo Organizacional, con el propósito de ajustarse a los cambios tan acelerados que las afectan, al respecto existen diversos tipos de estrategias, las más comunes se basan en la intervención, ya sea al nivel de la dirección o empleados.

En este sentido, 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, dicha teoría se basa en tres proposiciones:

- a) La primera es la hipótesis en la cual cada etapa adapta una forma organizacional que es la adecuada para esa fase en particular y los cambios que se presentan demandan revitalizar y construir nuevos modelos organizacionales.
- b) La segunda proposición implica que el único camino verdadero para cambiar las organizaciones consiste en el cambio del clima de las mismas.
- c) La tercera proposición hace referencia al hecho de que se requiere de una consciencia social del personal en las organizaciones, ya que es esencial en el mundo actual.

De esta manera cuando se tenga el propósito de lograr un cambio, se puede implementar el desarrollo organizacional, el cual es una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de alternativas organizacionales dentro de un mundo cambiante.

Es así como 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.

Por su parte, Stoner et al (1996) afirman que es prioritario establecer las condiciones adecuadas donde se desempeña el personal, un ambiente laboral positivo, armonioso, estable, un estilo directivo que se caracterice por un manejo del personal donde se entienda que en este rubro, se debe desarrollar y gestionar el potencial humano, con el fin de buscar

eficiencia y eficacia de la organización, generando actitudes positivas y amables entre los integrantes de la organización.

1.1.2 Importancia del clima organizacional

Dentro de este apartado se destacará la importancia de estudiar el clima organizacional. En la actualidad se vive una gran competencia entre las organizaciones y se habla de aspectos como productividad, calidad, eficiencia, sin embargo es indispensable considerar los factores que determinan 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.

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.

En este sentido, Duran (2003) realiza 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.

Asimismo, Ríos (2004) destaca que las organizaciones que busquen desarrollar procesos creativos e innovadores, que les permitan generar ventajas competitivas, deben proporcionar a sus colaboradores ambientes de trabajo favorables.

Por su parte y respecto a la importancia del clima organizacional, González y Parera (2005) definen que el clima 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 otro lado, Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2005) señalan que el impacto del clima organizacional sobre el rendimiento de los integrantes de una organización es de un 20% a un 30%, y dicho clima depende entre un 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 de la organización.

De acuerdo con Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) 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 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 se considera que los directivos más exitosos, son quienes saben generar un buen clima organizacional que promueve la gestión del recurso humano, de igual manera afirman que el clima depende de sus líderes en un 50% y 70%, coincidiendo con los resultados de Goleman et al (2005).

Por su parte Priante (2003) argumenta que Goncalves en 1997 destaca 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 sea necesario corregir, pues 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.

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.

Finalmente para Umaña (2007) es fundamental destacar que en el último lustro, los estudios de clima organizacional, han arrojado resultados negativos, lo cual se ha visto como una oportunidad para mejorar, dejando atrás la actitud defensiva o de indiferencia por parte de los directivos para mejorar las condiciones del ambiente de trabajo.

Es así como derivado de los aspectos descritos anteriormente, es evidente que el estudio del clima organizacional es un proceso clave en la gestión del factor humano, las aportaciones realizadas sobre el tema reflejan que es una herramienta importante que los directivos de las organizaciones deben de trabajar, ya que tiene una influencia directa en el desempeño del activo humano, que es el que dará la ventaja competitiva a las organizaciones, por lo cual es necesario generar condiciones de ambiente organizacional positivas, y de esta manera los colaboradores se sentirán identificados, habrá mayor compromiso, lealtad, colaboración, satisfacción, creatividad, innovación, productividad y se reflejará en el logro de los objetivos.

1.1.3 Definición del clima organizacional

El modelo de recursos humanos ha marcado una época de casi treinta años a lo largo de los cuales ha evolucionado de forma evidente. De acuerdo con Soria (2004) éste se ha adaptado de forma ejemplar a las tecnologías de la información, ha conseguido o está en vías de conseguir que directivos y jefes de todos los niveles jerárquicos asuman responsabilidades con respecto a la gestión de las personas que ni siquiera imaginaban al inicio de esta época y a las que se han resistido con fuerza.

En este sentido, Hernández y Rodríguez (2006) señalan 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. 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 encontrando coincidencia en el enfoque hacia el ser humano. A continuación se mencionan

algunas contribuciones con relación al concepto, los cuales sirven de referencia para la presente investigación y se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Conceptos sobre clima organizacional

Autor y año	Concepto
Cornell (1955) citado en Gómez (2004)	Mezcla de interpretaciones o percepciones que tienen las personas sobre su trabajo.
Gellerman (1960) citado en Silva (1992)	Personalidad o carácter de la organización.
Halpin y Crofts (1962) citado en García (2009)	Opinión que el empleado se forma de la organización.
Forehan y Gilmer (1964) citado en García (2009)	Conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en la conducta de los miembros de la organización.
Moos (1973) citado en Jaime y Araujo (2003)	Aspecto del ambiente o entorno conformado por las características psicosociales del grupo.
Schneider (1975) citado en Chiang, Nuñez y Huerta (2005)	Descripciones psicológicamente morales en las que hay acuerdo para caracterizar las practicas procedimientos de un sistema.
Pace (1968) citado en Gómez (2004)	Patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Campbell (1970) citado en Bustamante, Hernández y Yañez (2009)	Conjunto de atributos específicos de una organización particular dentro de la organización que pueden ser inducidos por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno.
Glen (1976) citado en Aburto y Bonales (2011)	Es el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización.

Autor y año	Concepto
Schneider (1975) citado en Bustamante et al (2009)	Atributo del individuo y por lo tanto, es una percepción que se realiza del ambiente.
Payne y Pugh (1976) citado en Vega et al (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 et al (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 motivación y comportamiento.
James y Sells (1981) citado en Bustamante et al (2009)	Representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos expresado en términos que reflejan el significado psicológico y el significado de la situación para el individuo.
Justiniano (1984) citado en Bustamante et al (2009)	Percepción de los miembros de la organización que no necesariamente refleja la realidad tal cual es, que es fundamental conocer las percepciones que tienen las personas de la organización y que la existencia de un clima que caracteriza a cada organización diferencia de otra.
Brunet (1987) citado en Vega et al (2006)	Percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio ambiente y las variables personales.
Dessler (1979) citado en Vega et al (2006)	Representación de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Likert y Gibson (1986) citado en García (2009)	Término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización.

Autor y año	Concepto
Reichers y Schneider (1990) citado en Chiang et al (2005)	Percepciones que una organización tiene sobre las políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por los miembros de una organización.
Robbins (1990) citado en Vega et al (2006)	Personalidad de la organización que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
Denison (1991) citado en Pérez, Maldonado y Bustamante (2006)	Cualidad relativamente permanente del ambiente interno, la cual es experimentada por los miembros de una organización e influye en su conducta.
Silva (1996) citado en Vega et al (2006)	Propiedad del individuo que percibe de la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos, y la organización.
Hall (1996) citado en Lamoyi (2007)	Conjunto de propiedades del ambiente laboral de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales.
Pérez de Maldonado (1997) citado en Pérez, Maldonado y Bustamante (2006)	Fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal.
Rodríguez (2005) citado en Lamoyi (2007)	Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.
González (2000) citado en Jaime y Araujo (2003)	Percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización del ambiente en el que se desarrolla su trabajo.

Autor y año	Concepto
Goncalves, (2000) citado en Mujica y Pérez (2007)	Sistema que proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros.
Martínez, (2001) citado en Bustamante et al (2009)	Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad satisfacción, rotación entre otros).
Davis y Newstroom (2002) citado en Guillen y Aduana (2008)	Realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente.
Brunet (2004) citado en Guillen y Aduana (2008)	Percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia.
Monagas (2005)	Medio ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual influye en la satisfacción de los trabajadores y por ende en su desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al análisis de la tabla anterior, se determina que aunque existe diferencia en la definición, 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. En este sentido, con el propósito de comprender más claramente el tema de clima organizacional a continuación en la tabla 2, se mencionan algunas aportaciones y conclusiones realizadas por investigadores al respecto.

Tabla 2. Aportaciones y conclusiones sobre clima organizacional

Autor y año	Aportación o conclusión
Argyris (1958) citado en Silva (1992)	Concluyó que es necesario que en las organizaciones se promueva la creación de una atmosfera de confianza interpersonal, de compromiso y apertura que impida la ocultación del conflicto a fin de que afloren los problemas y se les pueda dar solución.
Halpin y Crofts (1963) citado en Silva (1992) y Pérez, Maldonado y Bustamante (2006)	Realizaron diversas investigaciones, considerando el enfoque subjetivo, que hace referencia a la percepción de los miembros de la organización lo cual define el clima, igualmente abordan un punto importante el “Espirit”, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Realizaron la publicación “ <i>The Organizational Climate of Schools</i> ”, la cual marcó la pauta para desarrollar ampliamente el estudio del clima organizacional.
Likert (1967) citado en Aburto y Bonales (2011)	Define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo, que son clima de tipo autoritario (Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo Paternalista) y clima de tipo participativo (sistema III consultivo y sistema IV participación en grupo).
James y Jones (1974) citado en Vega et al (2006)	Indican que el clima es una variable situacional, y las percepciones de los individuos de las organizaciones son el elemento crítico de la conducta.
Hodgetts y Altman (1994)	Consideran que el clima organizacional consta de dos categorías: la primera contiene aspectos organizacionales visibles y están orientadas a aspectos estructurales (grado de estudios, jerarquía, objetivos, normas, medición de la

Autor y año	Aportación o conclusión
	eficiencia) y la segunda contiene aspectos organizacionales ocultos y se consideran las actitudes, los sentimientos, valores, normas e interacción.
Forehand y Gilmer (1984) citado en Pérez, Maldonado y Bustamante (2006)	Concluyen que el clima organizacional visto de manera objetiva es definido como un conjunto de características permanentes, como el tamaño de la organización, la estructura, complejidad de sistemas, estilo de liderazgo. Este enfoque contempla la complejidad de los sistemas, abordando el número de componentes, y las interacciones que se dan entre ellos, está relacionado con la dirección y comunicación principalmente.
Etkin (1985) citado en Pérez, Maldonado y Bustamante (2006)	<p>El enfoque integrado considera la naturaleza objetiva y la subjetiva del clima organizacional, incluye factores personales que contemplan motivos, valores y percepciones de los colaboradores, variables estructurales como la tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad, así como las metas operativas del sistema que abarca los estados futuros deseados de la organización.</p> <p>Para tener información objetiva es importante realizar el estudio del clima organizacional bajo el enfoque integrado, porque de esta manera se abarcará una mayor cantidad de información, tanto objetiva, como subjetiva, considerando que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias establecidas por personas.</p>
Álvarez (1992)	Destacó que para el estudio del clima organizacional es importante abordar tres aspectos: el objetivo, el subjetivo y el integrado.
Silva (1996)	Concluye que para estudiar el clima organizacional, es necesario tener en cuenta el contexto organizacional, incluso.

Autor y año	Aportación o conclusión
	el externo, que no sólo incluye las percepciones de los individuos, sino también las estructuras, procesos y prácticas organizacionales, a través de las cuales se generan situaciones que dan lugar a un determinado tipo de clima.
Toro (2001) citado en Salas (2009)	Expresan que el clima organizacional puede ser utilizado como variable independiente que tiene efectos sobre otros fenómenos como la motivación, la satisfacción y la productividad. Por otra parte, considera que puede ser tomado como variable dependiente de variables como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo, entre otras.
Robbins y Coulter (2006)	El clima es el reflejo de cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan, las diferencias son determinadas por procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta tácitas pero poderosas.
Schneider y Reichers (1987) citado en Jaime y Araujo (2003)	Realizaron investigaciones basándose en el proceso de atracción, selección y retención, el cual pone de manifiesto la dinamicidad existente en la formación del clima.

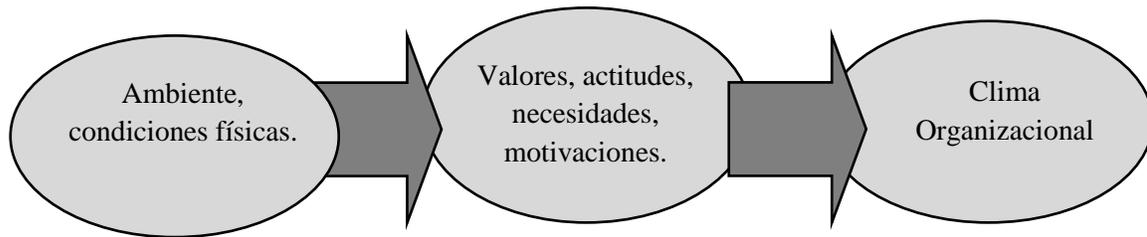
Fuente: Elaboración propia a partir de Silva (1992).

Con relación a las aportaciones mencionadas anteriormente, se define que el clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores acerca de los procesos de trabajo que se presentan en la organización.

De esta manera el clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

A continuación la figura 1, muestra los principales puntos de coincidencia entre los autores de acuerdo a los conceptos y aportaciones mencionadas anteriormente.

Figura 1. Cima organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Gan y Barbel (2007)

Así mismo, se destacan algunas características del clima organizacional:

- Se refiere a las percepciones del comportamiento.
- Utiliza técnicas de investigación estadística.
- Sus raíces intelectuales pertenecen a la psicología industrial y social.
- Asume una perspectiva racional y puede cambiar.

Como se observa, el clima organizacional influye determinadamente en la eficiencia del personal y eficacia de las organizaciones y por consiguiente en la calidad del servicio que se ofrece, pues los integrantes de la organización, son quienes realizan el trabajo y las percepciones que tengan del ambiente laboral serán determinantes en su desempeño, por lo que los directivos de las organizaciones, además de ocuparse de aspectos como las ventas, la producción de un bien o servicio, deben enfocarse en adoptar una filosofía de trabajo basada en considerar el lado humano de las organizaciones, en este sentido Robbins y Decenzo (2002) señalan que la tarea de generar un adecuado clima organizacional se ha convertido en una exigencia para que las organizaciones puedan sobrevivir en el actual ámbito competitivo y tener una posición importante en el mercado.

Es así como derivado de la importancia del clima organizacional, se retoma la idea propuesta por Gan y Berbel (2007) que considera los siguientes aspectos:

- Valoración acerca de las condiciones físicas donde se realiza el trabajo en la organización.
- Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su trabajo y a las relaciones que mantienen con quienes están en su entorno laboral.
- Regulaciones estructurales, formales y normativas presentes en el lugar de trabajo.

- Elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, como la valoración individual y la satisfacción de necesidades.

1.1.4 Factores del clima organizacional

Con base en la teoría del clima organizacional de Likert, descrita en su obra: “*Le gouvernement participatif de l’entreprise*, (1974), el clima organizacional se genera como consecuencia de la interacción de tres variables principales:

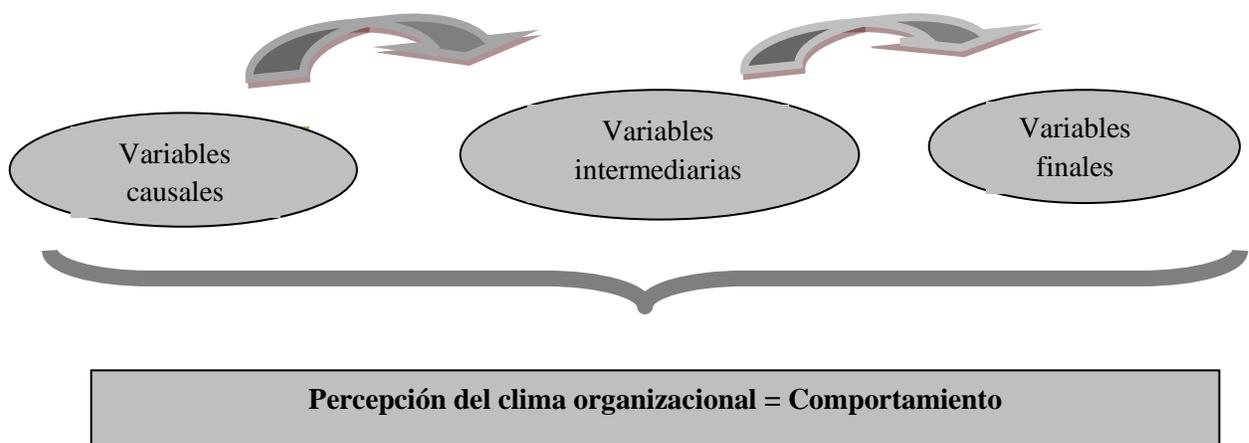
1.- Variables causales.- Son variables independientes que influyen y determinan la evolución de una organización, así como los resultados obtenidos.

2.- Variables intermediarias.- Representan el estado interno de la organización, se puede considerar, que representan la salud organizacional, en este apartado de variables se consideran: las motivaciones, actitudes, comunicación y toma de decisiones.

3.- Variables 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.

A continuación, la figura 2, muestra las variables que influyen en el clima organizacional y la interacción de las mismas.

Figura 2. Variables que influyen en la percepción del clima organizacional



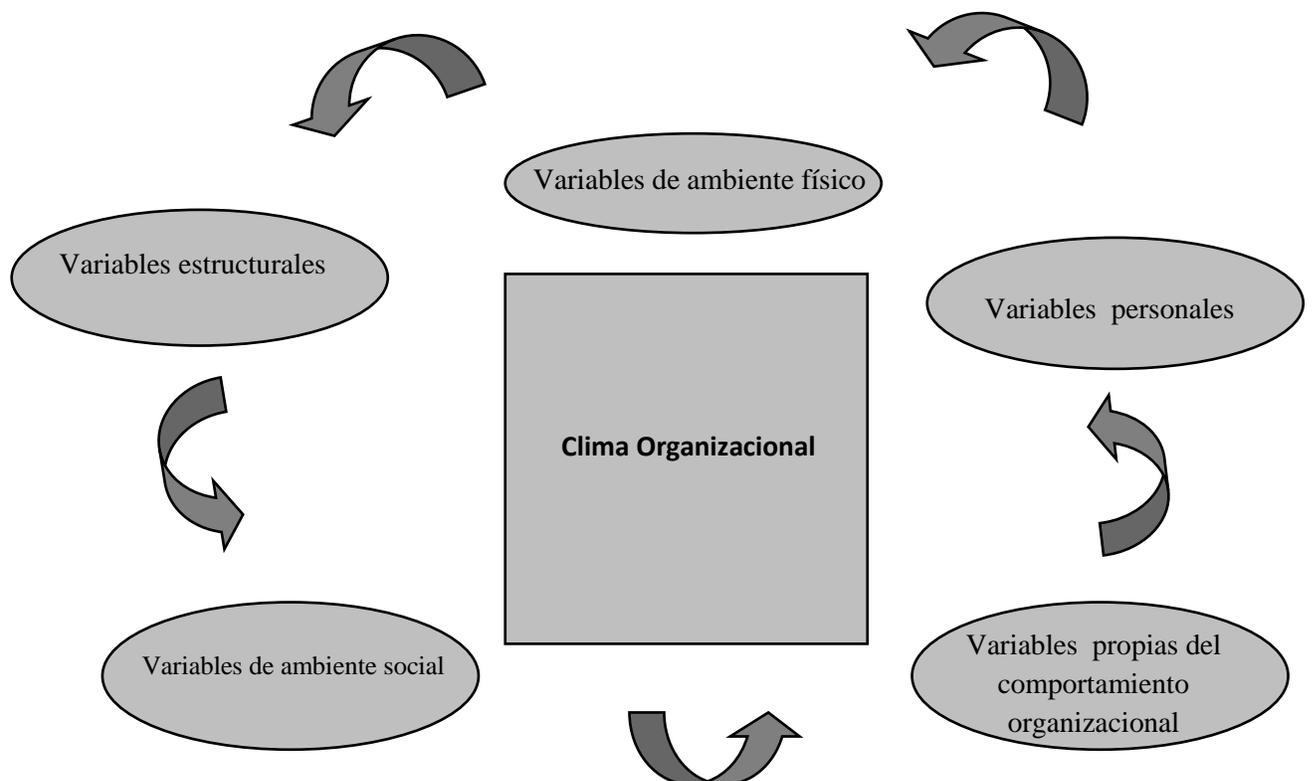
Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (1987)

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:

- Variables de ambiente físico.- Espacio, ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, equipo, etc.
- Variables estructurales.- Tamaño de la organización, estructura orgánica, estilo de liderazgo.
- Variables del ambiente social.- Compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, canales de comunicación.
- Variables personales.- Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional.- Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción, tensión, estrés.

A continuación la figura 3, muestra las variables mencionadas y su interacción.

Figura 3. Variables que influyen en la percepción del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, a partir de Rodríguez (2005)

Por otra parte es importante mencionar que en una investigación llevada a cabo en la coordinación INEGI Pachuca, Orduña (2006) afirma que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo, la relación con los compañeros de trabajo, las condiciones físicas del espacio laboral, la relación con los jefes, conforman el clima organizacional, generando como resultado que el tipo de clima generado será un vínculo o un obstáculo en el logro de objetivos organizacionales.

Los elementos anteriormente mencionados, generan la percepción de los integrantes de la organización e influyen directamente en su comportamiento y por ende, en su desempeño dentro de la organización.

A continuación se muestra la tabla 3, que considera tres tipos de factores como parte del Clima Organizacional, los cuales son: estructurales, individuales y funcionales.

Tabla 3. Factores del clima organizacional

Factores estructurales	Factores Individuales	Factores funcionales
-Tamaño -Subsistemas organizacionales -Planeación estratégica	-Jerarquía -Autonomía -Comportamiento -Percepción -Necesidades	-Funciones -Liderazgo -Normas -Políticas -Sistemas de retribuciones -Valores

Elaboración propia a partir de Orduña (2006).

1.1.5 Características del clima organizacional

Rodríguez (2005) menciona que el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros con respecto a cómo se sienten en la organización, es decir, con un diagnóstico del clima organizacional se obtendrá información relacionada con la vinculación del personal entre sí y con el sistema organizacional, de tal forma que el clima organizacional:

- Sirve como referencia de la situación que se vive en un lugar de trabajo determinado.

- Tiene una cierta permanencia, es decir, es una situación estable y cualquier modificación que se intente ocasionará cambios de forma gradual.
- Influye directamente en el comportamiento de los miembros de la organización, un buen clima traerá consigo una mayor participación y eficiencia en el desempeño de las tareas, por el contrario un mal clima organizacional impedirá el logro de objetivos organizacionales.
- Afecta o beneficia el grado de compromiso e identificación de los empleados con la organización.
- Es consecuencia de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez afecta estos comportamientos y actitudes.

Por su parte Umaña (2007) señala que existen diversos factores que inciden negativamente en el clima laboral, los cuales se mencionan en la tabla 4:

Tabla 4. Factores que inciden negativamente en el clima organizacional

Factor	Descripción
Temor a despidos y movilidad laboral forzada	La reducción de personal en las organizaciones como política para sanear las finanzas de las empresas, lo cual influye en el ambiente laboral, provocando inestabilidad emocional en muchos trabajadores que ven amenazado el sustento económico.
Poca competencia de los cuadros gerenciales	El estilo de liderazgo que predomina en muchas de las personas que desempeñan puestos directivos influye en el clima organizacional, ya que muchos de ellos trabajan bajo formas muy autoritarias, centralizando la información, teniendo un conocimiento limitado de la labor sustantiva de la función del área que dirigen, atribuyendo errores a todo su personal, no considerando la importancia de la capacitación propia y del personal, no organizando claramente sus actividades y resistiéndose al cambio.

Factor	Descripción
Desconocimiento del personal respecto al rumbo de la organización	El desconocimiento de la visión organizacional se traducirá en una falta de compromiso de los integrantes de la organización, lo cual es derivado de que el personal al no tener un panorama del futuro de la organización y de cómo pueden compaginar sus intereses no se entusiasman ni se comprometen, afectando así el clima de trabajo.
Estructuras organizativas obsoletas	La estructura funcional es de gran importancia en las organizaciones, ya que cuando no es la adecuada a la operación de la misma, puede causar desmotivación en el personal, con frecuencia a las personas no les agrada que les asignen actividades con tareas limitadas que impidan su crecimiento personal y profesional.
Desigualdad en las cargas de trabajo del personal	Se refiere al hecho de que cada día son más las quejas que se detectan en los estudios del clima, en el sentido de que hay personas con un ritmo de trabajo inferior al de los demás. Muchas veces se piensa que no se cumplen los objetivos por la falta de personal, lo cual no es cierto, ya que cuando gran parte del personal sale de vacaciones la empresa sigue funcionando y no se atrasa el trabajo, por lo que el problema es que no se asignan las mismas cargas de trabajo a todos los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Umaña (2007).

Con relación a los aspectos descritos anteriormente González y Parera (2005) señalan que es claro que en las organizaciones se puede generar un clima positivo o negativo, algunos indicadores como el ausentismo, la rotación excesiva, la insatisfacción laboral, la falta de identidad y compromiso, reflejan un mal clima organizacional, por el contrario, cuando existe un buen clima organizacional los trabajadores aprecian su puesto de trabajo, consideran que la labor de la dirección es eficiente, sienten que existen oportunidades de desarrollo y de satisfacción laboral.

1.1.6 Tipos de clima organizacional

De acuerdo con Gan y Berbel (2007) en 1967 Likert define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo, que son clima de tipo autoritario (Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo Paternalista) y clima de tipo participativo (sistema III consultivo y sistema IV participación en grupo).

Los tipos de clima I y II, corresponden a un clima cerrado en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo, por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

A continuación en la tabla 5, se muestran las características de cada tipo de clima.

Tabla 5. Tipos de clima organizacional según Likert

Clima de tipo autoritario. Sistema I. Autoritario Explotador.	Clima de tipo autoritario. Sistema II. Autoritarismo Paternalista.	Clima de tipo participativo. Sistema III. Consultivo.	Clima de tipo participativo. Sistema IV. Participación de grupo.
Método de mando: • Método autoritario y no se genera confianza entre superiores y subordinados.	Método de mando: • Método autoritario y un poco de relación de confianza entre superiores y subordinados.	Método de mando: • Consulta entre superiores y subordinados con una buena relación de confianza.	Método de mando: • Método autoritario y un poco de relación de confianza entre superiores y subordinados.
Objetivos de resultados y formación: • Objetivos muy elevados y sin claridad en su definición, con muy pocas posibilidades de formación.	Objetivos de resultados y formación: • Objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.	Objetivos de resultados y formación: • Objetivos elevados con muchas posibilidades de formación.	Objetivos de resultados y formación: • Objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.

Clima de tipo autoritario. Sistema I. Autoritario Explotador.	Clima de tipo autoritario. Sistema II. Autoritarismo Paternalista.	Clima de tipo participativo. Sistema III. Consultivo.	Clima de tipo participativo. Sistema IV. Participación de grupo.
<p>Fuerzas motivacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en necesidades de dinero, ego, estatus, poder. • Los directivos no tienen confianza a sus empleados. • Hay insatisfacción en el trabajo. 	<p>Fuerzas motivacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en necesidades de dinero, ego, estatus, poder. • Los directivos tienen confianza condescendiente a sus empleados. • Empleados se sienten responsables del logro de objetivos. • Hay insatisfacción en el trabajo. 	<p>Fuerzas motivacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en necesidades de dinero, ego, estatus, poder. • Las recompensas y castigos se utilizan para motivar a los empleados. • La mayor parte de los empleados se sienten responsables y mantienen buenas actitudes. • Se observa un término medio de nivel de satisfacción 	<p>Fuerzas motivacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en necesidades de dinero, ego, estatus, poder. • Los directivos tienen confianza condescendiente a sus empleados. • Empleados se sienten responsables del logro de objetivos. • Hay insatisfacción en el trabajo.
<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación se da en forma descendente, es decir mediante instrucciones. • Las relaciones entre superiores y subordinados se establecen con base en miedo por parte de subordinados. 	<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca comunicación en todos los sentidos. • Las relaciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de subordinados. 	<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es de tipo descendente, sin embargo con frecuencia se da la comunicación ascendente y lateral. • En ocasiones se presentan barreras de comunicación como la distorsión y filtración. 	<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca comunicación en todos los sentidos.. • Las relaciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de subordinados.

Clima de tipo autoritario. Sistema I. Autoritario Explotador.	Clima de tipo autoritario. Sistema II. Autoritarismo Paternalista.	Clima de tipo participativo. Sistema III. Consultivo.	Clima de tipo participativo. Sistema IV. Participación de grupo.
Proceso de influencia: <ul style="list-style-type: none"> • Existe poco trabajo en equipo. • La influencia descendente es en término medio. 	Proceso de influencia: <ul style="list-style-type: none"> • Existe influencia basada en el miedo de subordinados a superiores. 	Proceso de influencia: <ul style="list-style-type: none"> • Se dan buenas relaciones con un elevado nivel de confianza. 	Proceso de influencia: <ul style="list-style-type: none"> • Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente. • La influencia descendente es en término medio.
Proceso de toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se deciden en la alta dirección. • Las decisiones se toman sobre una base individual dejando de lado el trabajo en equipo. 	Proceso de toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en la cima de la dirección. 	Proceso de toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas y decisiones se toman en la cumbre, pero se permite que los subordinados tomen decisiones dentro de su competencia. 	Proceso de toma de decisiones: <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se deciden en la alta dirección. • Las decisiones se toman sobre una base individual dejando de lado el trabajo en equipo.
Proceso de establecimiento de objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen órdenes. <p>Se aceptan los objetivos, aunque existe un alto grado de resistencia.</p>	Proceso de establecimiento de objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen órdenes. <p>Se aceptan los objetivos, aunque existe resistencia.</p>	Proceso de establecimiento de objetivos: <p>Los objetivos están determinados con base en las órdenes, procurando un intercambio de ideas.</p> <p>Se da buena aceptación aunque en ocasiones se presenta cierto grado de resistencia.</p>	Proceso de establecimiento de objetivos: <p>Se reconocen órdenes con ciertos comentarios. Hay aceptación abierta de los objetivos, pero con una cierta resistencia.</p>
Proceso de control: <ul style="list-style-type: none"> • La cumbre de la dirección efectúa un alto control. • No se da la organización informal, limitando 	Proceso de control: <ul style="list-style-type: none"> • El control se efectúa en la cumbre de la dirección • No se da la organización. 	Proceso de control: <ul style="list-style-type: none"> • Para los procesos de control se genera el valor de la responsabilidad en niveles superiores e 	Proceso de control: <ul style="list-style-type: none"> • El control se efectúa en la cumbre de la dirección • Los elementos generalmente son

Clima de tipo autoritario. Sistema I. Autoritario Explotador.	Clima de tipo autoritario. Sistema II. Autoritarismo Paternalista.	Clima de tipo participativo. Sistema III. Consultivo.	Clima de tipo participativo. Sistema IV. Participación de grupo.
el logro de objetivos de la organización.	informal lo cual puede contribuir o limitar el logro de objetivos de la organización.	inferiores. Se puede generar un tipo de organización informal, lo cual influirá parcialmente en el logro o resistencia a colaborar para los fines de la organización.	incompletos e inadecuados. Ocasionalmente se da la organización informal lo cual puede contribuir o limitar el logro de objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Aburto y Bonales (2011)

Con base en las características descritas en la tabla anterior, se puede concluir que los sistemas I y II, corresponden a un clima de tipo cerrado, donde la organización es rígida y los empleados sienten insatisfacción en su centro de trabajo y en los sistemas III y IV, se genera un clima organizacional abierto, caracterizando a la organización como dinámica y los empleados se sienten contentos y satisfechos en su trabajo.

Por su parte, Peraza y García (2004) clasifican al clima organizacional en dos tipos: el clima positivo y el clima negativo, el primero favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa e indica un sentido de pertenencia

1.1.7 Instrumentos de medición del clima organizacional

Respecto a los instrumentos de medición del clima organizacional, en la literatura se han encontrado diversas aportaciones, una de ellas destacada por García (2009) que ejemplifica el trabajo desarrollado por García y Bedoya en 1997, quienes argumentan que para medir el clima organizacional, es indispensable considerar tres estrategias enfocadas a obtener un diagnóstico integral de todos los componentes del mismo.

- a) La primera se dirige a observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores.

- b) La segunda consiste, en aplicar una serie de entrevistas directas a los trabajadores.
- c) La tercera se enfoca a aplicar a los trabajadores una encuesta, mediante un instrumento diseñado para este objeto.

En este sentido, García (2009) señala que Méndez en 2006 expuso que la medición del clima a través de los instrumentos diseñados para ello, debe ser orientada a la identificación y análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima organizacional, por lo que es importante que de acuerdo a la información requerida, el investigador defina las variables a evaluar.

Es así como se determinan diversos instrumentos con los cuales se podrá obtener información respecto a las dimensiones del clima que se desean investigar, como son:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Análisis documental

Dinámicas de grupo

- Debates
- Juegos Proyectivos
- Análisis de incidentes críticos

Sin embargo Maish (2004) recomienda el uso de varias de estas técnicas de investigación, para obtener diferentes perspectivas y poder identificar los resultados de cada una de las dimensiones analizadas.

Por otra parte en sus investigaciones Brunet (1987) explica que el principal instrumento de medida del clima organizacional y el más utilizado, es el cuestionario escrito, en el cual se redactan preguntas que describen hechos particulares de la organización. Con dicho instrumento se obtiene información respecto a la percepción de las prácticas y procedimientos organizacionales, pues derivado de éstas se genera un determinado tipo de clima organizacional.

Por lo anterior, el investigador destaca que el cuestionario arrojará información importante para la toma de decisiones, pues indicará la forma en que actualmente se percibe

el clima y también el tipo de clima que desearían los integrantes de la organización, con lo cual en caso de ser necesario será posible implementar mejoras.

Por su parte, Rodríguez (2005) señala que para obtener información más confiable, es importante combinar el cuestionario con entrevistas individuales o grupales, pues de esta manera se tendrá una evaluación integral.

Igualmente es importante destacar que generalmente una investigación para diagnosticar el clima organizacional se basa en dos temas:

- Una evaluación del clima que existe en la organización.
- Un análisis de los efectos del clima.

Con base en lo anterior es importante que se identifique cuál es el objetivo del diagnóstico de clima organizacional y elegir el instrumento que permita obtener la información oportuna y confiable, con el propósito de generar conocimiento acerca de las dimensiones que se desean analizar.

1.1.8 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 requiere conocer y considerar 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 y la sectorialidad. La multidimensionalidad 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. Por otra parte la sectorialidad, implica el concepto de globalidad que tiene el clima, ya que aunque el clima es propio de una organización, dentro de la misma existe un determinado clima 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 la tabla 6, en la cual se muestran las dimensiones propuestas por cada autor.

Tabla 6. Dimensiones del clima organizacional

Autor	Propuesta de dimensiones del clima organizacional
Halpin y Crofts (1963)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño.- Participación del personal docente en la realización de su trabajo. • Obstáculos.- Sentimiento presente en el personal docente al estar sumergido en ciertas tareas rutinarias. • Intimidad.- Posibilidad de que el personal docente tenga relaciones de amistad con sus compañeros. • Espíritu.- Implica la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente. • Actitud distante.- Comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas antes que establecer algún tipo de relación afectiva con su personal. • Importancia de la producción.- Se basa en los comportamientos de tipo autoritario y centrado en la tarea del director de la escuela. • Confianza.- Esfuerzos que dirige el director con el propósito de motivar al personal. • Consideración.- Comportamiento del director enfocado al lado humano para tratar a su personal.
Likert (1967)	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de mando.- Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. • Fuerzas motivacionales.- Métodos utilizados para motivar a

Autor	Propuesta de dimensiones del clima organizacional
	<p>los empleados y responder a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características de los procesos de comunicación.- Naturaleza de los tipos de comunicación que se generan en la empresa y la forma en que se ejercen. • Características de los procesos de influencia.- Interacción entre superiores y subordinados para establecer los objetivos de la organización. • Características del proceso de toma de decisiones.- Se refiere a la información necesaria en que se basan las decisiones. • Características de los procesos de planificación.- Forma en que se fijan objetivos y directrices. • Características de los procesos de control.- Ejercicio y distribución del control en las instancias organizacionales. • Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.- Planificación y formación deseada.
Litwin y Stringer (1968)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura.- Percepción de las obligaciones, reglas y políticas que rigen la organización. • Responsabilidad individual.- Implica el sentimiento de autonomía, no necesitar excesiva supervisión. • Remuneración.- Percepción de equidad en la retribución percibida por el trabajo realizado. • Riesgo y toma de decisiones.- Percepción sobre el nivel de reto y riesgo en las diferentes situaciones que se presentan en el lugar de trabajo. • Apoyo.- Sentimientos de amistad y apoyo que se generan con los compañeros de trabajo. • Tolerancia al conflicto.- Confianza que pone el empleado en el ambiente que se presenta en la organización y como asimila sin riesgo las diferencias de opiniones.

Autor	Propuesta de dimensiones del clima organizacional
Schneider y Bartlett (1968)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo patronal.- Nivel de interés por parte de los jefes en apoyarlos en sus esfuerzos y la generación de cooperación dentro del grupo. • Estructura.- Se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que los trabajadores respeten las reglas establecidas dentro del trabajo. • Implicación con los nuevos empleados.- Se refiere a la preocupación de la organización con respecto a la selección y formación de los colaboradores. • Conflictos interagencias.- Grupos de individuos en el interior o exterior de la organización que ponen en duda la autoridad de los administradores. • Autonomía de los empleados.- Grado de independencia que los empleados en su centro de trabajo. • Grado de satisfacción.- Nivel de agrado que siente el colaborador con su trabajo o la organización.
Bowers y Taylor (1970)	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a los cambios tecnológicos.- Adopción y adaptación por parte de la dirección a los nuevos recursos o equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de los empleados. • Recursos humanos.- Atención que brinda la dirección al bienestar de los colaboradores en el trabajo. • Comunicación.- Canales de comunicación que se generan dentro de la organización en todos los sentidos. • Motivación.- Condiciones que inspiran a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. • Toma de decisiones.- Considera y evalúa la información disponible como respaldo para la toma de decisiones.

Autor	Propuesta de dimensiones del clima organizacional
Pritchard y Karasick (1973)	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía.- Grado de libertad que ejerce el individuo para toma de decisiones y solución de problemas en lo competente a su trabajo. • Conflicto y cooperación.- Nivel de colaboración generado entre los empleados con respecto a su trabajo y los recursos de la organización. • Relaciones sociales.- Corresponde al nivel de amistad y sociabilidad presente en la organización. • Estructura.- Políticas y reglas establecidas para la realización de una función determinada. • Remuneración.- Corresponde a los sueldos y salarios, prestaciones, beneficios que se otorgan al trabajador por el desempeño de su trabajo. • Rendimiento.- Correlación existente entre la retribución y el trabajo realizado. • Motivación.- Aspectos motivacionales que la organización desarrolla a favor de sus empleados. • Estatus.- Diferencias jerárquicas presentes en la organización. • Flexibilidad e innovación.- Interés de la organización en la búsqueda de nuevas cosas y formas de realizar actividades, buscando mejora continua. • Centralización de la toma de decisiones.- Delegación del proceso de toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos presentes en la organización. • Apoyo.- Ayuda o sostén proporcionada por la dirección a los empleados ante la presencia de problemas presentados en el ámbito de trabajo.
Moos e Insel (1974)	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación.- Grado en que los individuos se sienten identificados y participan en el desempeño de su trabajo.

Autor	Propuesta de dimensiones del clima organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión.- Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que se generan entre los integrantes de la organización. • Apoyo.- Ayuda y estímulo que da la dirección a sus colaboradores. • Autonomía.- Punto en que la organización fomente que sus trabajadores sean autónomos y tomen decisiones. • Tarea.- Considera la planificación y eficacia en la realización del trabajo. • Presión.- Influencia que ejerce la dirección sobre los empleados para que realicen sus labores definidas. • Claridad.- Grado en que las políticas y reglamentos son claramente comunicados a los trabajadores. • Control.- Instrumentos que la dirección utiliza con la finalidad de controlar a sus empleados. • Innovación.- Valor que los directivos dan al cambio y nuevas formas de realizar el trabajo. • Confort.- Implica las condiciones de ambiente físico sano y agradable para que los colaboradores desempeñen sus funciones.
Brunet (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía individual: Incluye la responsabilidad, independencia de los individuos y rigidez de las leyes de la organización. La característica principal implica el hecho de que el trabajador se considere su propio patrón y y tenga cierta libertad en la toma de decisiones de acuerdo a su responsabilidad. • Grado de estructura que impone el puesto: Grado al que los individuos y métodos de trabajo se establecen y comunican por parte de los superiores a los subordinados. • Tipo de recompensa.- Considera el aspecto económico que se

Autor	Propuesta de dimensiones del clima organizacional
	<p>otorga a los colaboradores y las posibilidades de promoción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideración.- Implica el estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.
Valenzuela (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo personal.- Forma de trabajo del personal de acuerdo a sus propias reglas. • Supervisión.- Grado de inspección del trabajo del personal a cargo. • Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo.- Procedimiento para realizar el trabajo en grupo. • Administración.-Proceso definido para lograr objetivos. • Comunicación.- Canales de comunicación establecidos dentro de la organización. • Ambiente físico y cultural.- Condiciones físicas y culturales que prevalecen en la organización. • Capacitación y desarrollo.-Proceso de preparación y desarrollo del personal. • Promoción y carrera.-Proceso de mejora de un puesto dentro de la organización. • Sueldos y prestaciones.- Retribución por el desempeño de una función. • Orgullo de pertenencia.-Sentimiento de pertenencia a la organización.

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, se considera que es un punto común debido a que en todas las organizaciones, existe una estructura y personas que son quienes dirigen la organización bajo un esquema determinado.

Por otra parte está la autonomía o responsabilidad individual, que implica la libertad que tienen los trabajadores para tomar decisiones, lo cual también es importante considerar dentro del tema, ya que permitirá desarrollar el potencial del trabajador, quien no sólo busca sustento económico en su trabajo sino oportunidades de desarrollo y crecimiento.

También se consideran las fuerzas motivacionales o tipos de recompensa, incluyendo las económicas y sociales, que son indispensables, ya que servirán de referencia para analizar el clima, debido a que son las causas que motivan a los trabajadores.

Otra dimensión similar es el apoyo o consideración por parte del superior al subordinado, lo cual está presente en cualquier organización, como consecuencia de la estructura jerárquica o relación formal que se da entre los integrantes, y es un elemento que será fundamental en el logro de objetivos.

1.1.9 Investigaciones sobre clima organizacional

En el presente punto, se abarcan investigaciones realizadas sobre clima organizacional, indicando los objetivos, tipo de investigación, dimensiones medidas y principales resultados, los cuales se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Investigaciones sobre clima organizacional

Autor	Investigación	Objetivos	Tipo de investigación	Dimensiones medidas	Principales resultados
Toro (1998)	Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima Organizacional	Obtener una medida global del compromiso afectivo, alternativa a la medida de facetas o dimensiones específicas y en el contexto de la evaluación del clima organizacional.	Investigación exploratoria a un grupo de 2426 empleados de 11 empresas de distintos sectores. La información fue obtenida a través de una encuesta del clima organizacional ECO mediante	7 dimensiones: - Relaciones interpersonales -Estilo de dirección -Sentido de pertenencia -Retribución -Claridad y coherencia en la dirección -Disponibilidad de recursos -Valores colectivos.	Los resultados obtenidos demostraron que si existe una relación de dependencia entre una medida global del compromiso organizacional y las variables de Comportamiento Organizacional. Se encontró que los factores de clima que más contribuyeron a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo responsabilidad y relaciones interpersonales seguidos por estabilidad y retribución.

Autor	Investigación	Objetivos	Tipo de investigación	Dimensiones medidas	Principales resultados
Bustamante et al (2009)	Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca	Identificar las variables representativas del clima organizacional. Determinar un instrumento de medición que permitiese reunir información de la percepción de los trabajadores. Definir las dimensiones del clima organizacional relevante para la organización.	Investigación de carácter descriptivo que analiza e interpreta de forma sistemática las características del fenómeno del clima organizacional. De 1,492 trabajadores se trabajó con una muestra de 308. Se midió con la encuesta de Clima organizacional con escala Likert.	15 dimensiones: -Estructura - Responsabilidad -Recompensa -Riesgo -Calidez -Apoyo -Administración del conflicto -Identidad -Estilo de supervisión -Motivación -Estabilidad -Oportunidad de desarrollo -Comunicación -Equipos -Distribución de personas y material.	La dimensión que tuvo mayor valor estándar es "Oportunidad de desarrollo", mientras que la dimensión que posee menor estandarización es "Apoyo". Las dimensiones que presentaron mayor dificultad son: Apoyo, comunicación y calidez.
Lamoyi (2007)	La organización social de la escuela: Clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco.	Conocer el clima organizacional de las secundarias públicas, técnicas y generales del estado de Tabasco y explicar los factores internos y externos que lo producen, con el fin de identificar los aspectos organizacionales que permiten o impiden el aprovechamiento de los alumnos y la	Estudio de tipo descriptivo, explicativo y exploratorio, mediante a una encuesta para obtener información sobre dimensiones de clima organizacional con una muestra de 103 escuelas generales y 72 técnicas de carácter público, mediante una encuesta propuesta por la Dirección General de	3 dimensiones: -Creencias compartidas -Sentido de comunidad -Liderazgo compartido.	Este análisis indica, que es necesario promover que se conciba la participación de los padres de familia en las secundarias, como un apoyo y principio básico que debe normar la relación con los padres de los alumnos. En la segunda dimensión se refleja una alta moral o espíritu en ellos, a pesar de que la percepción sobre el reconocimiento de los padres de familia a su labor sea baja y los resultados de aprovechamiento escolar no lo corroboren. Por lo general, los docentes consideran que son personas que tienen que luchar en condiciones adversas, al no contar con apoyo de directivos, padres de familia, estudiantes y las

Autor	Investigación	Objetivos	Tipo de investigación	Dimensiones medidas	Principales resultados
		eficacia de las escuelas.	Evaluación de la Secretaría de Educación Pública, reactivos del “Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)”, elaborado por Andrew Halpin y Don Croft.		autoridades. En la tercera dimensión se observa, que los resultados obtenidos sobre las cualidades de los directores de secundaria son heterogéneos, lo que se traduce en que los directores no son percibidos por los docentes como eficientes, no son vistos como personas que intervienen de manera positiva y estimuladora reconociendo el buen trabajo de los profesores y sus aportaciones positivas y ofreciendo la ayuda y el apoyo necesario cuando surgen problemas de enseñanza. No son apreciados como agentes de cambio que logren la cooperación y adhesión, necesarias para dar como resultado una comunidad escolar.
Guillen y Aduana (2008)	La influencia de la cultura y el estilo de gestión en el clima organizacional.	Mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural sobre el clima organizacional en las empresas del giro industrial de la Ciudad de México, ubicadas en la delegación Iztapalapa.	Estudio de caso comparativo-descriptivo y análisis organizacional de cuatro medianas empresas, con una muestra de 1162 personas. Como medio para obtener la información se utilizó la escala de ambiente laboral de Moos e Insel.	10 dimensiones: - Compromiso -Cohesión -Apoyo del supervisor -Autonomía -Orientación hacia la tarea -Presión en el trabajo -Claridad -Control -Innovación -Ambiente físico.	El resultado refleja que existe un alto grado de aversión a la incertidumbre el cual trata de reducirse, mediante el establecimiento de normas y vigilancia de los trabajadores. Los trabajadores experimentan menor temor cuando hay reglas claras. Se dan percepciones positivas en las esferas del compromiso y la cohesión, que se explican por el alto índice de colectivismo que existe en la sociedad mexicana.

Autor	Investigación	Objetivos	Tipo de investigación	Dimensiones medidas	Principales resultados
Salas (2009)	Efecto de la interacción entre la Cultura y las Subculturas organizacionales en el Clima de la organización.	Analizar el impacto que tienen las distancias culturales entre la organización y los grupos organizacionales en el clima de la organización.	Estudio de casos, mediante la aplicación de la investigación cualitativa y cuantitativa, a través de la entrevista a profundidad, la observación y el análisis de documentos oficiales, así como la aplicación de cuestionarios. El cuestionario de clima organizacional se aplico a una muestra de 603 colaboradores de un total de 1890.	4 dimensiones: -Relaciones con la autoridad -Relaciones con los compañeros -Factores higiénicos -Factores motivacionales	Se da la proliferación de distintos sub-climas de acuerdo a los grupos que integran la organización. Existe una relación moderada entre las dimensiones de relaciones con la autoridad y los factores higiénicos con respecto a las distancias culturales, Por otra parte las relaciones interpersonales y los factores motivacionales no mostraron una relación con las distancias culturales. Las variables significativas para el clima son la edad y el tiempo de contrato.
Cortés (2009)	Diagnostico del clima organizacional: Hospital Luis F. Nachon.	Diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachon de la ciudad de Xalapa, Veracruz en el 2009.	Estudio de tipo descriptivo, transversal de tipo observacional, con una población total de 880 personas. Se aplico un cuestionario de 80 ítems, que incluye 4 dimensiones generales y se responde con falso o verdadero.	4 dimensiones: -Motivación -Liderazgo -Participación -Reciprocidad.	El clima organizacional general en el hospital Dr. Luis F. Nachón es no satisfactorio. En lo referente a liderazgo se concluye que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal, que la distribución del trabajo es organizada y hay claridad en la distribución de las funciones. Con respecto a la reciprocidad, el personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos. Referente a la motivación prevalece una sensación orgullo de pertenencia y no

Autor	Investigación	Objetivos	Tipo de investigación	Dimensiones medidas	Principales resultados
					<p>existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal y finalmente se detectó que no existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo.</p>
Cárdenas et al. (2009)	Modelo de intervención en clima organizacional	Evaluar si el modelo de intervención en clima organizacional PMCO, era efectivo en el Hospital de Yopal Colombia.	Diseño experimental de dos grupos independientes: uno experimental y uno de control, con una muestra aleatoria de 110 trabajadores. Se aplicó la prueba para medir el Clima Organizacional (PMCO).	<p>7 dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estilo de dirección -Crecimiento personal -Modelo de gestión -Nivel de trabajo -Relaciones interpersonales -Comunicación organizacional -Imagen corporativa. 	<p>La percepción del clima se califico como aceptable, las variables: nivel de trabajo, modelo de gestión y comunicación organizacional son identificadas en riesgo, por lo cual son las que se intervinieron en aspectos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, canales de información y relaciones interpersonales. Posterior a la intervención se observa que el modelo no solo fue efectivo en las dimensiones de riesgo, sino que modifíco para bien el clima total.</p>
Martínez y Ramírez (2010)	La motivación y el clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.	Conocer el grado de motivación y percepción del clima laboral de los docentes. Proponer un modelo de motivación que pueda ser considerado por la FCP y otras instituciones de educación superior para mejorar su sistema de motivación.	Técnica documental y de campo, la población objeto de estudio es la planta docente de la FACBUAP, integrada por 165 docentes.	<p>5 dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción -Condiciones de trabajo -Compañeros de trabajo -Sobre sus jefes y superiores -Puesto de trabajo. 	<p>Se encontraron resultados importantes en las variables analizadas como el grado de satisfacción; conocimiento de su aportación al trabajo, arraigo en la institución, relaciones laborales, trabajo en equipo, reconocimiento del trabajo por los superiores, oportunidades de ascenso, etc., por lo que se infiere que los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación, están sujetos a factores económicos, sociales y psicológicos.</p>

Autor	Investigación	Objetivos	Tipo de investigación	Dimensiones medidas	Principales resultados
Garza (2010)	El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas.	Analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Pública en el Estado de Tamaulipas, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto.	Una muestra de 93 trabajadores, se aplico un cuestionario contemplando las dimensiones propuestas por Valenzuela, 2004, Hernández, 2005 y Chiang, 2007.	10 dimensiones: -Autonomía -Trabajo en equipo -Apoyo -Comunicación - Reconocimiento -Equidad -Innovación -Promoción -Sueldos y salarios -Capacitación y desarrollo	Se llego al resultado de que el ambiente de trabajo que experimenta la unidad de análisis es neutral, ya que el 62.5% de la media percibida en las dimensiones evaluadas se encuentra en esta escala.
Noriega y Pria (2011)	Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores	Mostrar el proceso de construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores	Metodología propuesta por Moriyama, con una muestra de 89 trabajadores de 5 grupos de control de vectores en la provincia Ciudad de la Habana. La información se obtuvo a través de un cuestionario con respuestas Si o No.	5 dimensiones: -Estructura organizacional -Liderazgo -Toma de decisiones -Motivación - Comportamiento	Luego de dos rondas, los expertos valoraron satisfactoriamente la totalidad de ítems. La consistencia interna resulto elevada y al interior de las dimensiones moderada, se encontró concordancia entre la clasificación de los ítems según el diseño del instrumento y las obtenidas, luego de evaluar las asociaciones item7dimensión. Se dispone de un instrumento válido y confiable para ser aplicado en la evaluación del clima organizacional en Grupos de Control de Vectores.
Aburto y Bonales (2011)	Habilidades directivas, determinantes del clima organizacional.	Determinar con la mayor precisión, si las habilidades directivas son causales de un clima.	Investigación hipotético-deductiva y descriptiva con enfoque cuantitativo. Se recolecto la	5 dimensiones: -Liderazgo -Comunicación -Motivación -Manejo del conflicto -Formación de	El estudio confirma que a menores habilidades directivas, como es la falta de liderazgo del personal directivo, deficiencias en los canales de comunicación, falta de motivación en el

Autor	Investigación	Objetivos	Tipo de investigación	Dimensiones medidas	Principales resultados
		organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a solucionar un problema en la entidad de estudio.	información mediante una encuesta de clima organizacional con escala de Likert.	equipos.	aspecto laboral, falta de un programa de educación y formación, se requiere fortalecer el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de las investigaciones mencionadas sobre el clima organizacional, se define que a través del tiempo diversas investigaciones han abordado el estudio del mismo, sin embargo han considerado diferentes dimensiones en su medición o bien, las denominan de manera distinta pero regularmente miden aspectos como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

1. 2. Liderazgo

1.2.1 Conceptos de liderazgo

En este apartado se analizará el liderazgo concepto que está estrechamente relacionado con el clima organizacional y que en gran medida lo determina.

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 la tabla 8, se presentan algunos conceptos de diversos autores.

Tabla 8. Conceptos de liderazgo

Autor y año	Concepto
Fiedler (1967) citado en Ramos (2005)	Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros del grupo.
Mc Murray (1973) citado en Porret (2010)	Es el poder que se ejerce en una organización para modificar el comportamiento de otras personas un una forma deseada por aquella.
Hersey 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 et al. (1996)	Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.
Freston (2000) citado en Daft (2006)	Experiencia de estar encantado con lo que uno hace y saber imbuir energía y entusiasmo en otros, significa crear una visión que inspire a las personas y un entorno en el cual ellas gocen de las facultades, la libertad y el deseo necesarios para alcanzar magníficos resultados.
Madrigal (2002)	Es una acción sobre las personas, en la que intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.
Robbins (2004)	Capacidad de influir en un grupo de personas para que se logren las metas.
Chiavenato (2005)	Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de objetivos.
Lussier y Achua (2005)	Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante

Autor y año	Concepto
	el cambio.
Rodríguez, (2006)	Es resultado de una determinada personalidad base, unida al aprendizaje adquirido a través de la formación y capacitación que lleva a una persona a ser considerada como idónea para resolver una situación concreta en un momento oportuno.
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.
Castañeda (2007)	Es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral.
Maxwell (2007)	Es el proceso de influencia, mediante el cual se obtienen seguidores.
Koontz y Weihrich (2008)	Influencia, arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de las definiciones mencionadas anteriormente por distintos autores, se determina que el liderazgo es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros para lograr objetivos.

1.2.2 Función del liderazgo

De acuerdo con Lussier y Achua (2005) en 1960 Mintzberg establece que los líderes deben realizar diez funciones administrativas para alcanzar los objetivos plasmados en las organizaciones.

Derivado de lo anterior, define una función como el conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar un trabajo. A continuación se presenta la tabla 9 que describe cada una de ellas.

Tabla 9. Funciones del liderazgo

Función	Sub-función
<p>Funciones interpersonales Comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones de representación.- Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas, firmar documentos oficiales, recibir a clientes o compradores como representante de la empresa, presidir reuniones y ceremonias. • Funciones de líder.- Escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño del personal a su cargo. • Funciones de enlace.- Se desempeña la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización, es decir, al crear contactos y fomentar relaciones.
<p>Funciones informativas Comprende las acciones de supervisión, difusión y portavoz que desempeña el líder en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones de supervisión.- Se busca obtener información para analizar y detectar problemas u oportunidades, la información se recaba mediante la lectura de informes, publicaciones, pláticas y reuniones. • Funciones de difusión.- Los líderes desempeñan la función al transmitir información al personal que forma parte de la organización, los medios que se utilizan para tal motivo, es

Función	Sub-función
	mediante pláticas, reuniones, correo electrónico, etc. • Función de portavoz.- Se aplica esta función cuando se rinden informes a personas externas a la organización, mediante reuniones con consejos de administración, informes al gobierno y dependencias oficiales.
Funciones decisorias Este tipo de funciones incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador.	• Funciones de emprendedor.- Función que se desempeña al buscar la innovación e iniciar procesos de mejora, mediante la creación de nuevos productos, adquirir nuevas tecnologías y equipo. • Función de manejo de problemas.- Los líderes manejan esta función al realizar acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflicto, como huelgas sindicales, descompostura de máquinas, demora en el proceso de producción. • Función de asignación de recursos.- El líder desempeña la función de asignación de recursos al programar y realizar actividades presupuestarias, como la decisión de lo que debe hacerse ahora o después. • Función de negociador.- Se desempeña esta función cuando se representa a la organización en transacciones con otras, como la negociación con sindicatos, clientes y proveedores.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Lussier y Achua (2005)

Después de conocer las funciones del liderazgo, se identifica la importancia de cada una de ellas en el rol del liderazgo, la aplicación de ellas, determinará un ejercicio de liderazgo efectivo y se reflejará en la calidad del rendimiento demostrado por el personal de la organización, tanto individual, como grupalmente, el sostener un buen liderazgo, es necesario para el logro de objetivos como para probar la efectividad del mismo.

En torno a la importancia de ejercer un liderazgo efectivo, Reyes (2003) afirma que es importante que los directivos consideren la importancia de convertir el proceso de

dirección en un proceso donde se coordinen esfuerzos y recursos mediante el liderazgo participativo, para lo cual es necesario que consideren las funciones que permitirán un mejor desempeño de acuerdo a la función que desempeñen, las cuales se describen la figura 4.

Figura 4.- Funciones administrativas del líder



Fuente: Elaboración propia, a partir de Lussier y Achua (2005)

Por otra parte, de acuerdo con Robbins y Coulter (2006) en 1955 Katz afirma que los gerentes requieren tres habilidades administrativas básicas.

- Habilidades técnicas.- Conocimientos y competencias en un campo especializado.
- Habilidades de trato personal.- Consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto en forma individual como en grupo.
- Habilidades conceptuales.- Son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

1.2.3 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. Brunet (1979) (citado en Rosas, 2006) define un estilo como una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección, así como una realización personal, que implica una forma de acción conjunta.

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.

Los enfoques desde los cuales se ha abordado el estudio del tema, han ido cambiando, en los años 40, la preocupación se enfocaba en determinar las características personales y rasgos de personalidad de los líderes, posteriormente la investigación se centró en el comportamiento y la identificación de las principales categorías, factores y estilos de liderazgo.

Más tarde y debido a la falta de consistencia en los resultados a partir de los años 60, se buscó una nueva línea de investigación, orientada al comportamiento organizacional y a la identificación de las variables situacionales que influyen en el éxito del liderazgo.

A principio de los años 80, la investigación toma un nuevo enfoque para el estudio del liderazgo, el cual pone énfasis en el carisma y la capacidad transformacional de los líderes en la relación con el personal y la preocupación de integrar los aspectos de comportamiento y rasgos de personalidad, así como las interacciones entre los miembros.

A continuación, se describen los distintos enfoques de liderazgo.

- **Enfoque de rasgos en el liderazgo o características**

De acuerdo con Rosas (2006) Stogdill realiza diversas investigaciones sobre liderazgo en 1974, concluyendo que el rasgo principal de los líderes, es que poseen cualidades o características intrínsecas que los distinguen de sus seguidores, estos rasgos están relacionados con la personalidad, inteligencia, habilidad para relacionarse, etc.

- **Enfoque de los comportamientos y estilos de liderazgo**

Carreño (1999) explica que uno de los primeros estudios del comportamiento del liderazgo fue realizado por Lewin en la Universidad de Iowa, investigación en la cual se detectaron tres tipos de comportamiento: autocrático, democrático y laissez-faire, con base en su investigación agregó el estilo paternalista o benevolente y consultivo.

- **Enfoques situacionales o de contingencia en el liderazgo**

Rosas (2006) expone que el liderazgo se ve afectado por la situación en la que surge el líder y en la que operan sus acciones, lo anterior, es derivado de que existe una relación entre el grupo y el líder.

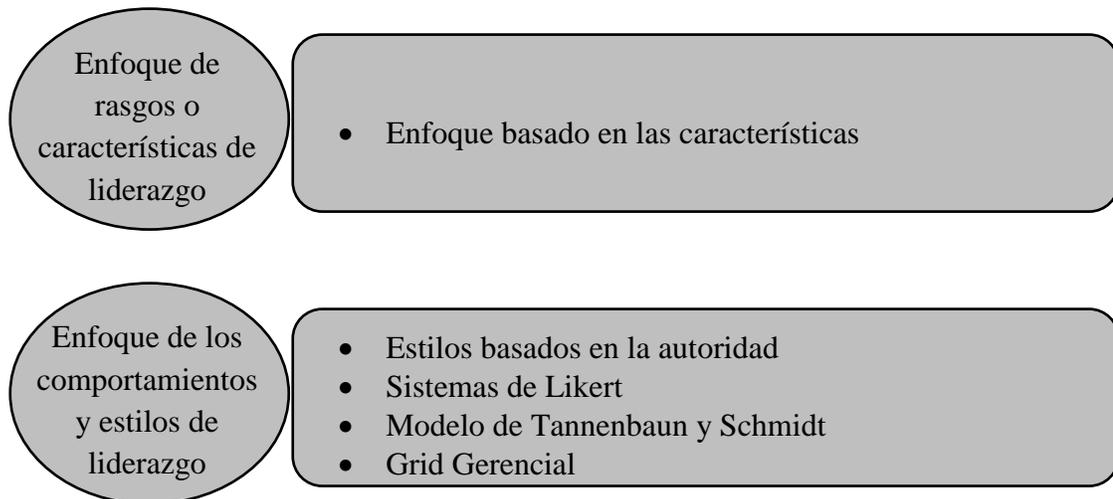
La teoría de contingencias implica que el liderazgo es el proceso en el que la habilidad del líder para ejercer influencia, depende de la situación del grupo, el grado de confianza, el estilo y la personalidad del líder. El poder del puesto, la estructura de tarea y la relación entre líderes y miembros son algunas dimensiones que influyen en la situación del liderazgo.

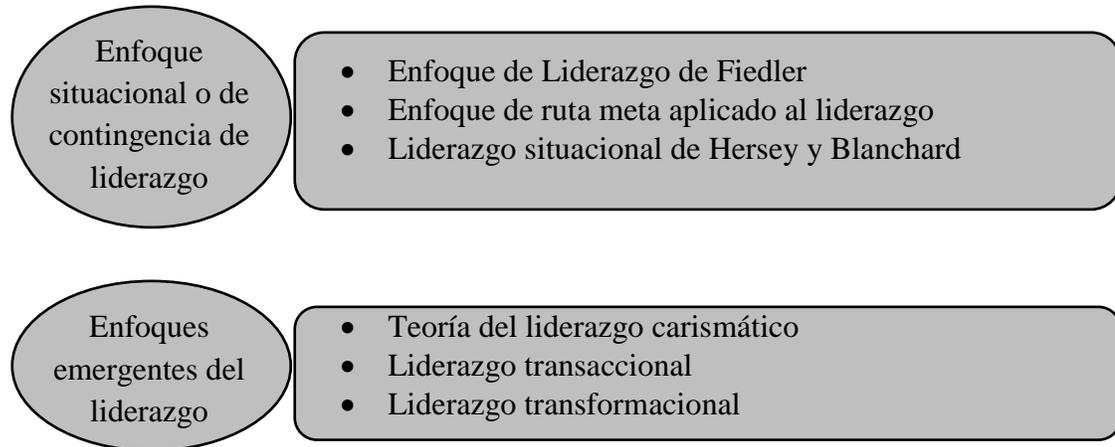
- **Enfoques emergentes del liderazgo**

Dentro de los enfoques emergentes se encuentran el liderazgo carismático, el transaccional y el transformacional. Los líderes transformacionales, que identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas, premian el buen desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores, siempre buscan la eficiencia y eficacia en la organización y los líderes transaccionales generan una relación de transacción o trueque de intereses, en virtud del cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y tener un buen rendimiento.

.A continuación se muestra la figura 5, que indica los enfoques de liderazgo mencionados. .

Figura 5. Enfoques de liderazgo





Fuente: Elaboración propia a partir de Rosas (2006)

Como se observa en la figura 5, a través del tiempo, se han realizado diversas investigaciones sobre el tópico de liderazgo, la presente investigación, se centrará en el enfoque emergente o de teorías transformacionales, enfocadas en la transformación de los individuos y las organizaciones.

1.2.4 Liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire

1.2.4.1 Liderazgo transaccional

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.

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

Es así como la literatura existente expone diversas teorías que ayudan a entender la relación líder-colaborador, en este sentido Palomo (2010) señala que dicha relación se da como consecuencia de entender dicha relación como una transacción o trueque de intereses, en virtud del cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y tener un buen rendimiento.

Igualmente, de acuerdo con Palomo (2010) en 1978 Burns define que el líder transaccional enfatiza en los intercambios entre líder y seguidores, y se caracteriza por ser inmaduro, pues antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, es más, no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra más en los intereses individuales que en los grupales, pero de manera aislada.

Otra característica de este tipo de liderazgo es que considera un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con un enfoque de costo-beneficio.

En este sentido, Bass (1985) expresa que el liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan.

Derivado de lo anterior, Mendoza, Torres e Ibarra (2008) señalan que cuando el trabajo y el ambiente que perciben los seguidores no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias, la conducta del líder compensará dichas deficiencias.

1.2.4.1.1 Teoría del intercambio líder miembro

Palomo (2010) afirma que originalmente la teoría del intercambio líder-miembro implica el desarrollo de relaciones de intercambio entre ambos y que busca la coincidencia en intereses, es decir, se caracteriza por ser una transacción o trueque de intereses.

En estas relaciones, el subordinado puede ser tratado por el líder como un miembro cercano y valorado del interior del grupo o como un miembro externo al grupo, que está separado del líder.

Con relación a dicha teoría, Hogg y Vaughan (2008) afirman que el modelo de interacción diádica vertical evolucionó hacia la teoría del intercambio líder-miembro, se fue marcando la necesidad de basar las relaciones en la confianza mutua, el respeto y la obligación (relaciones de intercambio líder).

Por otra parte, de acuerdo con Bass y Avolio (1994) en este tipo de liderazgo, el líder premia o castiga al seguidor, en función de la calidad del trabajo desempeñado, por lo que el liderazgo transaccional, depende del refuerzo contingente (*continget reinforcement*).

En torno a esta teoría, Ramos (2005) señala que en 1977 Bass realiza una propuesta que considera que el refuerzo podrá ser material o simbólico, inmediato, aplazado, diferido, parcial o completo, implícito o explícito y en forma de remuneración o de recursos.

Igualmente destaca la necesidad de que el líder defina lo que espera de los subordinados y lo que recibirá a cambio. Es así como en la transacción el líder, puede utilizar los incentivos y las recompensas contingentes, no sólo para influir en la motivación, sino también en la clarificación del trabajo requerido para obtener recompensas.

Por otra parte, Ramos (2005) precisa que los líderes transaccionales enfatizan los aspectos impersonales del desempeño como la planificación, los horarios y el presupuesto, tienen un alto sentido de compromiso con la organización y se ajustan a las normas y valores organizacionales.

Este tipo de liderazgo resulta útil en muchos periodos de la vida organizacional, sin embargo, con el paso del tiempo se convierte en un estilo incompleto, ya que no presta atención a los aspectos expresivos de la organización, lo cual es de gran importancia para las organizaciones, ya que éstas, están integradas por personas, por lo que se debe trabajar en su gestión y desarrollo.

Derivado de lo anterior, es importante comentar que las organizaciones actuales se encuentran sometidas a grandes cambios, por lo que demandan adaptarse y dejar atrás las conductas tradicionales de liderazgo, y enfocándose a hacer compatibles los objetivos de los colaboradores con los de la organización.

1.2.4.1.2 Factores del liderazgo transaccional

Con relación a los factores del liderazgo transaccional, Ramos (2005), al referirse a Bass (1985) identifica dos factores en el liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción, los cuales a continuación se describirán.

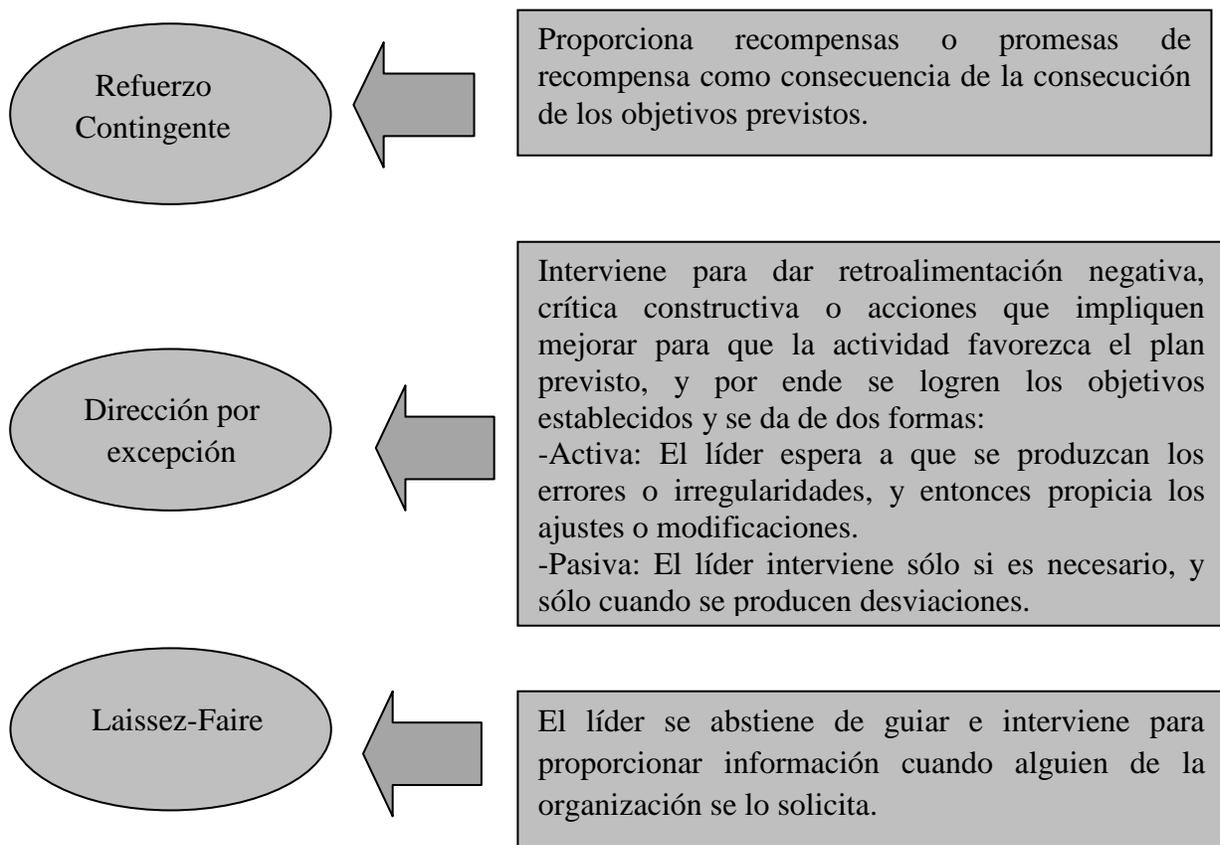
- **Recompensa contingente.-** Este factor es entendido como el grado en que se refuerza la conducta apropiada de los subordinados. El líder dice qué se tiene que hacer para obtener recompensas, castiga las acciones no deseadas y promete recompensas cuando la realización del trabajo asignado es satisfactoria. La recompensa contingente representa una transacción positiva y constructiva entre el

líder y el subordinado al que se le reconoce el logro adecuado a sus objetivos, pero que también participa en relaciones bidireccionales de calidad.

- Dirección por excepción.- En este caso el líder realiza un intercambio con el personal subordinado, pero solamente interviene cuando existen problemas o fallas. Si los subordinados no se adecuan a las expectativas planteadas, reciben *feedback* negativo por parte del líder. Referente a este factor, Ramos (2005) señala que en 1995 Graen y Uhl-Bien definen que la transacción es correctiva y el refuerzo y *feedback* negativo pudiendo establecerse entre el líder y el personal subordinado relaciones de más baja calidad.

A continuación se presenta la figura 6, que muestra los factores del liderazgo transaccional

Figura 6. Liderazgo transaccional



Fuente: Elaboración propia a partir de Palomo (2010)

1.2.4.2 Liderazgo transformacional

Por otra parte, el liderazgo transformacional, es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985), quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House en 1977 y Burns en 1978.

El modelo de Bass tiene su origen fundamental, en los conceptos desarrollados por Burns en 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional.

En este sentido, Bass (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado.

Es así como de acuerdo con Salazar (2006) al referirse a Leithwood (1999) describe que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”, esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente. En este sentido define como característica de los líderes transformacionales el que inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario, también atienden las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la visión de éstos respecto de problemas viejos al ayudarlos a que los vean en una forma nueva y son capaces de emocionar, atraer e inspirar a quienes dirigen para que hagan un esfuerzo adicional a fin de lograr las metas del grupo.

Sobre este tema Kouzes (1997) citado en Palomo, 2010 considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse, proporcionan reconocimiento individual, estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar, facilitan la identificación o

subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo, es decir, el liderazgo transformacional, es aquél que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Por su parte Bass, (1985) considera que el estilo de liderazgo transformacional, es de gran utilidad en situaciones de cambio, pues admite que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre.

En este sentido y derivado de las aportaciones realizadas por diversos autores, Mendoza y Ortiz (2006) confirman las propuestas realizadas por Bass en 1985, en las cuales, se considera que la principal razón por la cual se considera el estilo de liderazgo transformador, es porque tiene una estrecha relación con las necesidades humanas, específicamente con el crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo.

Es así como con base a las aportaciones mencionadas anteriormente, se define que el liderazgo transformacional lo ejercen aquellas personas que promueven la transformación de las organizaciones, que se adaptan a cambio y que buscan adelantarse a los cambios y en la medida de lo posible no esperar a que sucedan sino provocarlos.

1.2.4.2.1 Características de los líderes transformacionales

En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, de acuerdo con Nader y Sánchez (2010) como resultado de sus investigaciones plantean que la gama de conductas que pueden mostrar estos líderes es amplia y consideran las siguientes:

- **Influencia idealizada.-** Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

- **Motivación inspiradora.-** Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- **Estimulación intelectual.-** Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- **Consideración individualizada.-** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige y asesora.

El liderazgo transformacional, se constituye sobre el transaccional (mediante el cual el líder guía o motiva a sus seguidores en dirección de las metas establecidas al aclarar el rol y requerimientos de la tarea), y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de lo que se hubiera hecho con el transaccional.

En los últimos años se han realizado numerosas investigaciones para explicar cómo funciona el liderazgo transformacional.

En este sentido Castro y Lupano (2007) destacan que la mayor parte de la investigación la realiza Bass en 1985 mediante el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

1.2.4.2.3 Teorías y enfoques transformacionales.

Teoría de Kouzes y Posner

Kouzes y Posner (2003) analizan el proceso dinámico del liderazgo mediante la aplicación de casos y encuestas, reconociendo cinco prácticas fundamentales, para que los líderes logren realizar cosas extraordinarias. Las prácticas son las siguientes:

- **Inspira una visión compartida.-** Mediante el entusiasmo y una cuidadosa comunicación, los líderes enrolan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia. (Acciones: aprender del pasado, actuar por intuición, someter a prueba suposiciones, conocer a sus seguidores, comunicarse de modo expresivo).
- **Habilitar a los demás para que actúen.-** Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir

con los resultado de éste. Es necesario señalar metas cooperativas y crear relaciones de confianza mutua, los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes. (Acciones: Decir siempre nosotros, fomentar interacción entre la gente, delegar responsabilidades, enfocar las ganancias no las pérdidas, mantener informada a la gente, ofrecer libertad de acción y autonomía.

- **Dar aliento al corazón.**- Los líderes deben reflejar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista, los líderes prestan corazón a los demás al reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros. (Acciones: Fomentar expectativas elevadas, usar creativamente estímulos y recompensas, decir gracias, dar retroalimentación basada en resultados).
- **Modelar el camino.**- Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios. Mantienen sus proyectos de la ruta trazada, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten. Facilitan a los demás el logro de objetivos enfocándose en las prioridades y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance. (Acciones: Hacer siempre lo que digas que vas a hacer, publicar las reglas del juego, conversar con los demás acerca de sus valores y creencias).
- **Desafiar los procesos.**- Los líderes son gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos, hacen innovaciones y experimentan, consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje. (Acciones: considerar que cada trabajo es una aventura, desembarazarse de las rutinas diarias, alabar a quienes toman riesgos, dar asignaciones desafiantes).

Teoría del liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio

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.

- El líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado.
- Involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder.

- Integra una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes.
- El efecto transformador de dichos líderes se observa, tanto en las organizaciones, grupos, como individuos.

En este sentido y de acuerdo a la forma de actuar del líder transformacional, de acuerdo con Mendoza et al (2008) el liderazgo tiene una relación importante con tres aspectos: la satisfacción de los individuos y el grupo, el esfuerzo extra en su desempeño y la efectividad.

Por lo anterior, es que en la actualidad Bass y Avolio son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responde a las exigencias del siglo XXI.

Existe diversidad de perspectivas sobre el tema, a continuación se mencionarán algunas aportaciones de acuerdo con la propuesta de Castro y Lupano (2007). La primera determina que actualmente existe una nueva corriente en el estudio del liderazgo, la cual es la del procesamiento de la información de Lord, Foti y De Vader en 1984. Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo.

Otra perspectiva es la denominada Teoría relacional del liderazgo de Graen y Uhl-Bien en 1995 la cual se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor. Dicha teoría, hace énfasis en las relaciones de alta calidad caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo, lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, a diferencia de si se establecen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas.

Por último, una de las orientaciones más novedosas es la llamada E-Leadership de Avolio, Kahai y Dodge en 2001 esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica. Es definida como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Sostienen que las técnicas brindadas por los sistemas de avanzada pueden ayudar a los líderes a planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

Igualmente Bass y Riggio en 2006 afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado Liderazgo de Rango

Completo (Full Range Leadership), el cual contempla además de las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire.

1.2.4.2.4 Características del líder transformacional

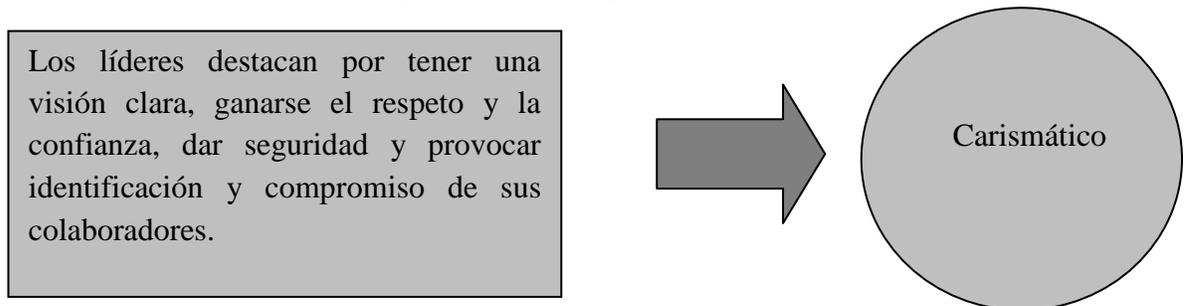
Palomo (2010) a partir de diversos autores, señala que el líder transformacional se destaca por las siguientes características:

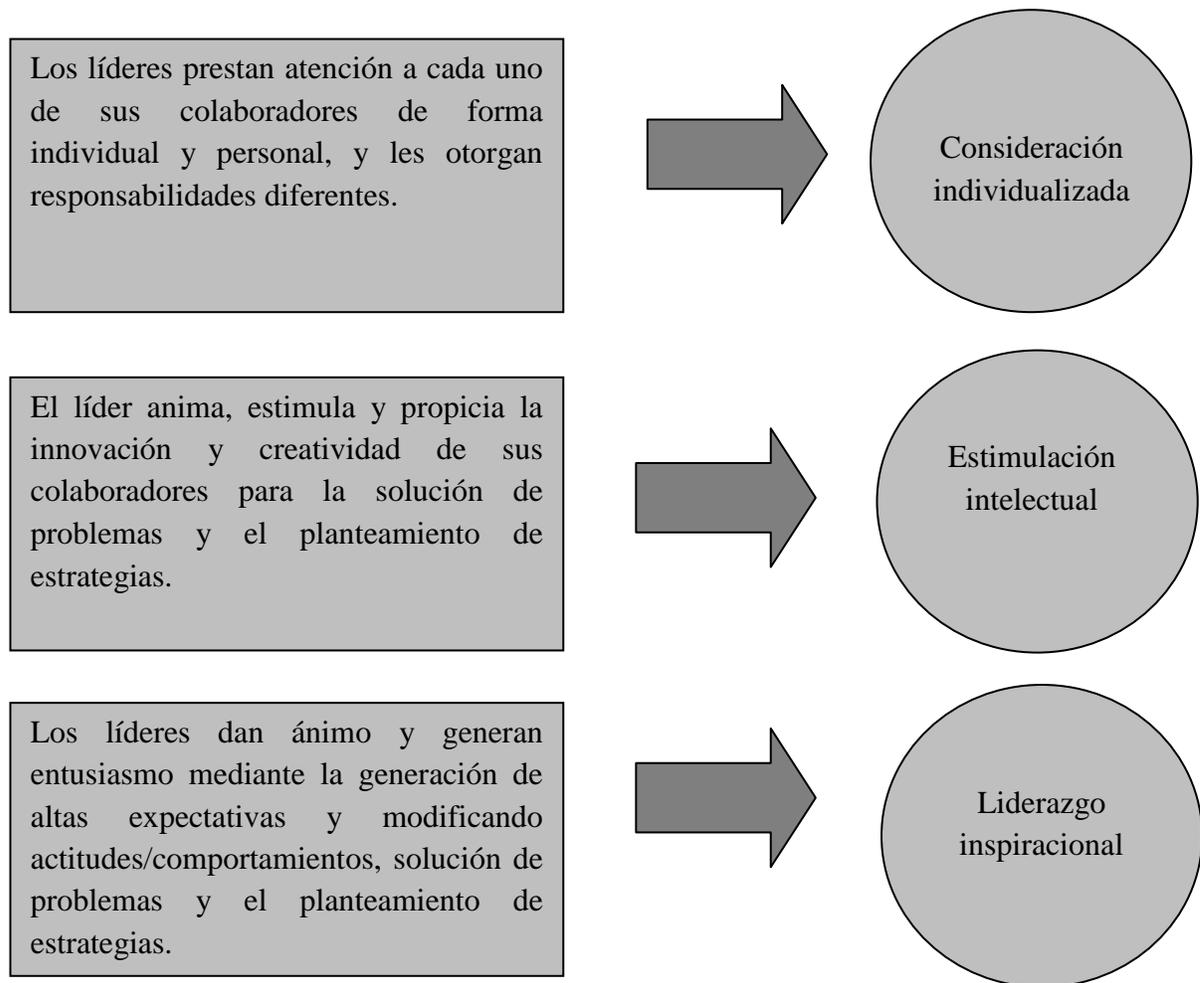
- **Creatividad.**- La creatividad es un elemento clave del líder transformacional, al considerar generar nuevas ideas es necesario cambiar el estatus quo, sin embargo es típico de los directivos querer mantenerlo. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.
- **Interactividad.**- Un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de la organización.
- **Visión.**- Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que ésta sea la característica más importante de un líder transformacional. El líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, esto implica que no sólo se hable de la visión, sino que se establezca la visión, tanto para los individuos, como para la organización.
- **Conocer el *Empowerment*.**- Es una necesidad de las organizaciones modernas, se considera una herramienta de gestión para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción. Consiste en liberar al personal de controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas y acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y sus clientes.

- **Pasión.-** El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la visión son muy efímeras.
- **Ética.-** Los líderes transformacionales deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se vean sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir objetivos, como de tomar decisiones, han de ser muy elevados.
- **Prestigio.-** La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores es muy positiva, lo cual se deriva de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y confianza a sus colaboradores.
- **Orientación hacia las personas.-** Considera importante las diferencias individuales y actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.
- **Desarrollo de los colaboradores.-** Facilitar y apoyar a los colaboradores es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención.
- **Formación y asesoramiento de los colaboradores.-** Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para realizar esta función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continúa.

A continuación se presenta la figura 7, que muestra los factores del liderazgo transformacional.

Figura 7. Liderazgo transformacional





Fuente: Elaboración propia a partir de Palomo (2010)

Con base a la información presentada sobre liderazgo transaccional y transformacional, a continuación se presenta la tabla 10, que muestra un comparativo, entre ambos estilos de liderazgo.

Tabla 10. Comparación de enfoques de liderazgo

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
Características:	
-Proceso de intercambio -Ideas evolucionistas	-Orientación de relaciones -Ideas revolucionarias

Liderazgo Transaccional	Liderazgo Transformacional
-Proceso de intercambio -Ideas evolucionistas -Estructura interna actual -Reactivo	-Orientación de relaciones -Ideas revolucionarias -Emerge en crisis -Activo
Motivación:	
-Recompensas contingentes (extrínsecas)	-Inspiración, reconocimiento (intrínseco).
Poder:	
-Tradicional	-Carismático
Foco de atención:	
-Resultados	-Visión
Líder:	
-Especifica las tareas -Precisa las tareas a desempeñar -Reconoce las necesidades -Administra por excepción	-Consultor, director, maestro. -Énfasis en la concesión de facultades al individuo. -Autonomía, buena escucha, informal. -Accesible, modelo de integridad.
Empleados:	
-Buscan seguridad y satisfacción de necesidades -Separa a la organización del individuo	-Trasciende los intereses personales para la organización -Hacen más de lo que se espera se haga.
Resultados:	
-Desempeño esperado.	-Avances notables en el desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mosley, Megginson y Pietri (2005)

1.2.4.3 Liderazgo laissez faire

De acuerdo con Robbins y Coulter (2006) en el estilo de liderazgo laissez faire, se da al grupo la libertad para la toma de decisiones y terminar el trabajo sin supervisión, de acuerdo a como el grupo de trabajo considere que es la forma adecuada.

En este estilo de liderazgo, el líder suministra la información cuando esta se solicite y no participa de alguna otra manera en la realización del trabajo, la retroalimentación entre líder y subordinados es poco frecuente y generalmente no se

valora ni positiva ni negativamente la participación de los miembros en el grupo de trabajo, por lo cual se considera que este estilo de trabajo genera confusión y poca participación del grupo.

1.2.5 Instrumentos de medición del liderazgo

El estudio del liderazgo ha sido realizado a partir de métodos cuantitativos, los cuales han sido sometidos a diversas pruebas que garantizan su confiabilidad y validez.

De acuerdo con Molero et al. (2010) en 1999 Avolio señala que la forma de utilizar un cuestionario depende también de los objetivos perseguidos por el investigador.

A continuación se describirán algunos instrumentos de medición, con relación al tema de liderazgo transformacional:

a) Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner

Kouzes y Posner (2003) desarrollan el inventario de Prácticas de Liderazgo, tomando en cuenta la metodología cualitativa y cuantitativa. El análisis de casos y entrevistas favorecieron para la construcción conceptual del Modelo de Liderazgo de Kouzes y Posner. El modelo ha sido validado estadísticamente en más de 40 países, con más de 60,000 personas y es ampliamente reconocido en círculos académicos en el ámbito mundial, aplicándose en organizaciones públicas y privadas.

El instrumento consta de 30 reactivos que expresan conductas del líder, a través de una escala tipo Likert de cinco opciones.

Cada escala o dimensión se integra por seis reactivos que de manera sumativa integran un puntaje global. Existen dos versiones del instrumento, siendo una versión dirigida a los líderes denominada IPL Propio (“Uno mismo”) y otra orientada a la percepción de los seguidores denominada IPL Observador (“Visto por otros”).

b) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Bass y Avolio (1985) proponen el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, en el cual, se entiende que cada líder despliega con frecuencia factores, tanto transaccionales, como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más un estilo.

Existen dos versiones del mismo instrumento. La que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“uno mismo”) y la que responden los seguidores (“Visto por

otros”). Dicha prueba ha sido confiabilizada, validada y estandarizada en E.U. y otros países.

La versión original del MLQ edición 5, se integra por 45 reactivos que se responden bajo una escala tipo Likert.

Las cinco subescalas de conducta de liderazgo transformacional medidas son:

- 1.- Influencia idealizada
- 2.- Influencia idealizada de conducta
- 3.- Inspiración motivacional
- 4.- Estimulación intelectual
- 5.- Consideración individual

Adicionalmente, tres subescalas de liderazgo transaccional que son: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo.

Una escala de liderazgo Laissez-Faire y tres escalas de resultado que son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Figura. 8. Modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio

Líder Transformacional						Líder transaccional			No liderazgo	Variables de resultado		
Carisma												
Atributos	Conducta	Inspirador motivacional	Estimulación intelectual	Consideración Individual	Tolerancia Psicológica	Premio Contingente	Admón. X Excepción Activo	Admón. X Excepción Pasivo	Laissez-Faire	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Fuente: Elaboración propia a partir de Mendoza et al (2008)

1.2.6 Efectos del liderazgo transformacional en las organizaciones actuales

Numerosas investigaciones contenidas en la literatura, han demostrado la eficacia del liderazgo transformacional, lo cual se refleja en la eficacia y satisfacción laboral, el compromiso con la organización, el conflicto y el estrés, la cultura organizacional y las condiciones organizacionales, los cuales se analizarán a continuación, de acuerdo a la propuesta de Mosley et al (2005).

a) Eficacia y satisfacción

Diversos estudios han analizado la correlación entre la eficacia del líder y del personal subordinado y la satisfacción laboral con los componentes del liderazgo a partir del MLQ.

En este sentido, Mosley et al (2005) señalan en 1994 Molero y Morales, encontraron altas correlaciones entre las puntuaciones de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

b) Compromiso

En 1998 Bass, argumenta que el liderazgo transformacional contribuye al compromiso con la organización y el puesto de trabajo y a sus circunstancias de implicación, lealtad y satisfacción, con este tipo de liderazgo el compromiso de los subordinados es mayor. Fomentar el compromiso con el puesto de trabajo y con la organización favorece la satisfacción laboral, disminuye la intención de abandono y es una herramienta motivacional.

c) Situaciones conflictivas y estrés

Las organizaciones y los equipos directivos, frecuentemente se encuentran en situaciones conflictivas, caracterizados por continuos cambios del mercado y cambios tecnológicos, en este sentido, el liderazgo transformacional se adapta más a abordar estas condiciones de incertidumbre y de crisis.

1.2.7 Investigaciones sobre liderazgo transformacional y transaccional

En el presente punto, se abarcan investigaciones realizadas sobre liderazgo, indicando los objetivos, tipo de investigación, dimensiones medidas y principales resultados, los cuales se presentan en la tabla 11.

Tabla 11. Investigaciones sobre liderazgo

Autores	Investigación	Objetivo	Tipo de investigación	Principales resultados
Vega et al (2006)	Adaptación del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.	Adaptar al contexto cultural chileno, el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), forma 5X corta en sus dos versiones: Líder y Clasificador. Es una investigación de tipo metodológico, descriptivo y correlacional con un diseño no experimental, ex-post-facto y transversal.	La aplicación del instrumento se realizó sobre una muestra no probabilística, dirigida, compuesta por 10 grupos de trabajo del área de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes.	Se confirma la primera y tercera hipótesis planteada en esta investigación. Lo que implica un aporte a la validez de contenido y de constructo del instrumento. Se concluye que los líderes considerados transformacionales según criterio de Jueces, obtuvieron mayor puntaje en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que aquéllos catalogados como transaccionales según el mismo criterio y se presentó asociación significativa entre los puntajes obtenidos por cada líder en su auto reporte, con los reportes de los clasificadores.
Mendoza et al. (2008)	Perfil de liderazgo Transformacional de gerentes de ventas de una empresa Químico-Farmacéutica de clase mundial en México desde dos modelos teóricos.	Analizar el liderazgo transformacional de 47 gerentes de ventas a nivel nacional, de una empresa farmacéutica de clase mundial en México, desde su	El instrumento empleado se derivó de la versión 5 del MLQ, con la versión orientada a “uno mismo” y a “visto por los otros”. La muestra se integro por 47 gerentes de nivel medio, del área de	En el perfil de los gerentes de ventas de la empresa químico-farmacéutica de clase mundial, predominan los estilos transformacionales del Modelo de Kouzes y Posner en contraste con los estilos

Autores	Investigación	Objetivo	Tipo de investigación	Principales resultados
		autopercepción y evaluar su impacto en variables de resultado bajo el modelo de Bass y Avolio y el Modelo de Kouzes y Posner	ventas a nivel nacional, considerando 7 del D.F, Sureste 9, Occidente 11 y Norte 8, así como externos 10 y a prueba 2.	transformacionales y transaccionales del modelo de Bass y Avolio.
González (2008)	Liderazgo transformacional en el docente universitario, Maracaibo, Venezuela, Universidad del Zulia	Determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño.	Se utilizo un diseño de tipo descriptivo, con una muestra de 160 individuos. Se aplicó un instrumento diseñado por la autora, basado en Bass y Avolio (1985).	El estilo de liderazgo predominante en los docentes de dicha facultad es el transformacional, ya que un 75% de la muestra demuestra desempeñarse de acuerdo con este modelo.
Mendoza et al (2008)	Estudio sobre el Clima Organizacional de un Sistema de Atención Medica en la Ciudad de México y su relación con el Liderazgo Transformacional y Transaccional de sus directivos	Realizar un diagnóstico organizacional al correlacionar subescalas de liderazgo transformacional y transaccional de directivos de un Sistema de Atención Médica Gubernamental en su primer nivel, conformado por cuatro unidades medicas en el D.F	Se analizó el perfil de liderazgo de 45 directivos bajo la percepción de 178 de sus trabajadores inmediatos. Se utilizaron los instrumentos de Bass y Avolio, con factores del clima organizacional evaluado bajo el modelo de Gordon y Howe	Los resultados indican la dominancia de subescalas de liderazgo transformacional en los directivos investigados, su orientación en cuanto a las variables de resultado son en primer lugar la efectividad, segundo esfuerzo extra y tercero la satisfacción. Las subescalas de liderazgo transformacional obtienen puntajes mayores de correlación con factores del clima organizacional.
Pucheu (2009)	Liderazgo Transformacional como relación de ayuda en enfermería. (Evidencia de dos Hospitales).	Exploración de las relaciones existentes entre los constructos de liderazgo transformacional, relación de ayuda, burnout y desarrollo ético cognitivo en enfermeras universitarias	Se aplico el MLQ versión adaptada por Vega y Zabala (2004), el cual consta de 82 ítems y 9 escalas con relación al comportamiento del líder y 3 que describen resultados. El cuestionario de Bournout (MBI) desarrollado por	Ambos grupos de supervisoras manifestaron opiniones similares, señalando que su opinión sobre sus subalternas y enfermeras clínicas era positiva, igualmente ambos grupos señalaron que los principales problemas son ocasionados por fallas en la coordinación.

Autores	Investigación	Objetivo	Tipo de investigación	Principales resultados
		chilenas que se desempeñan en un hospital público y otro privado.	Maslach y La Prueba de Desarrollo del Juicio Moral (DIT), de James Rest. La muestra se integro por 23 supervisoras y 20 enfermeras clínicas.	y manifestaron que para el manejo de problemas de desempeño o conflictos se deben implementar acciones para generar un clima global adecuado. Por otra parte la frecuencia con la que la supervisora realiza acciones asociadas al nivel de funcionamiento Liderazgo Transformacional afectaría el nivel de de desempeño o conflictos se deben implementar acciones para generar un clima global adecuado. Por otra parte la frecuencia con la que la supervisora realiza acciones asociadas al nivel de funcionamiento. El Liderazgo Transformacional afectaría el nivel de Burnout.
Molero, Recio y Cuadrado (2010)	Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del MLQ en una muestra española.	Comprobar el ajuste de la estructura factorial y de otros posibles modelos alternativos utilizando una versión española de MLQ.	La muestra estaba formada por 885 participantes con edades comprendidas entre 19 y 64 años La muestra se obtuvo en diversas comunidades autónomas españolas, Castilla-La Mancha, Andalucía y Aragón.	El modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por cuatro factores: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador. Este modelo es parsimonioso y teóricamente coherente.

Autores	Investigación	Objetivo	Tipo de investigación	Principales resultados
Nader y Sánchez (2010).	Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares	Determinar si existen diferencias en las orientaciones de los valores de líderes transformacionales y transaccionales así como analizar si existen diferencias en las orientaciones de valores según el tipo de población. (civil y militar).	Cuestionario de estilos de liderazgo CELID (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004) y el Portrait Values Questionnaire (Sxhwartz, 1992, 2001: Castro Solano y Nader 2006) A 226 civiles y 138 oficiales militares en actividad. 1.- Los líderes transformacionales presentan valores relacionados con la auto trascendencia y la apertura al cambio mientras que los transaccionales presentan valores orientados a la conservación y autopromoción. Muestra de 226 personas edad promedio de 42.5	Los resultados muestran que existen diferencias en las orientaciones de valores según población. Los líderes militares han mostrado estar guiados en mayor medida por valores de conservación.

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de las investigaciones mencionadas, se define que en la mayor parte de los estudios realizados, el liderazgo que más se presentó en los perfiles de los directivos fue el transformacional, así mismo que es el estilo que actualmente reflejará mejores resultados, pues se enfoca en buscar el desarrollo del personal con el propósito de lograr objetivos organizacionales. Con respecto al clima organizacional, la literatura determina que existe un mayor puntaje de correlación entre el liderazgo transformacional y los factores del clima organizacional.

CAPÍTULO II. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1 Antecedentes

Actualmente, el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo cuenta con 45 Planteles, 51 Centros de Educación Media a Distancia (CEMSaD) y 7 Extensiones, teniendo presencia directa en 64 de los 84 Municipios, con una cobertura en el Estado del 76.19%. ("El Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo," 2013).

El Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Hidalgo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, construido en el Decreto número 16 expedido por la Quincuagésima Segunda Legislatura y publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, el 24 de septiembre de 1984.

La más reciente actualización es la que constituye la Ley del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo y que se publicó en el Periódico Oficial del 2 de julio de 2007 y en la que se establece que se cuenta con dos Órganos de Gobierno; la Junta de Gobierno y el Director General y cuyos Órganos Auxiliares son el Patronato y el Consejo Consultivo.

Para cumplir sus funciones opera con una estructura organizacional integrada por Directores de Área, Coordinaciones Regionales (Zona I Centro, Zona II Sierra Gorda, Zona III Valle del Mezquital, Zona IV Huasteca, Zona V Sierra Alta), Directores de los Centros Educativos, Subdirectores de Área y Jefes de Departamento.

La Ley del Colegio de Bachilleres señala en su articulado, que para el cumplimiento de su objeto, contará con las unidades administrativas y con los servidores públicos que juzgue pertinente, siempre que estén incluidos en el presupuesto de egresos, con las funciones que se especifiquen en el Estatuto Orgánico.

Actualmente cuenta con una matrícula de alumnos de 28,261 y con una plantilla de personal docente de 1,381 y administrativos de 743, distribuidos en Dirección General, Coordinaciones de Zona y centros educativos.

2.1.2 Misión, visión y valores

Misión

“Asumimos el compromiso de formar Bachilleres competentes, con los conocimientos, aptitudes, actitudes y valores necesarios, que les permita integrarse a las Instituciones Educativas de Nivel Superior y a los Sectores Productivos, contribuyendo con ello al desarrollo de nuestros Municipios, Estado y País”.

Visión

“Ser la mejor opción educativa de nivel medio superior en el Estado, brindando una formación integral a los jóvenes bachilleres, un servicio eficiente a los usuarios y coadyuvando a mejorar la calidad de vida de la sociedad Hidalguense”.

Valores

Los valores son el patrimonio de la cultura y constituyen un elemento esencial de la formación integral, son el punto de partida para una realización armónica del individuo, mediante un proceso de transformación social y humano.

A su vez, la práctica educativa asume el desarrollo de los dinamismos básicos del estudiante que tiende a perfeccionar al hombre en todas sus dimensiones.

Para ello, el Colegio define el desarrollo y consolidación de los siguientes valores:

- El amor a la patria, el nacionalismo, la independencia, el aprecio y defensa de la libertad y la democracia, la paz, la conciencia de la solidaridad internacional y la justicia.
- Fe: Tengamos fe creyendo en nosotros mismos y en los demás. Dejemos de pensar en el ojalá o el tal vez. Tengamos la seguridad de que hacemos lo correcto.
- Responsabilidad: Asumamos los compromisos. Mantengamos el honor y la palabra dada en pensamiento y acción.
- Lealtad: Dejemos los juegos. Seamos leales con nosotros mismos para ser leales en todos los roles de la vida y sobre todo con la Institución.
- Amistad: Crea un ambiente de trabajo favorable sin romper las jerarquías y el orden.

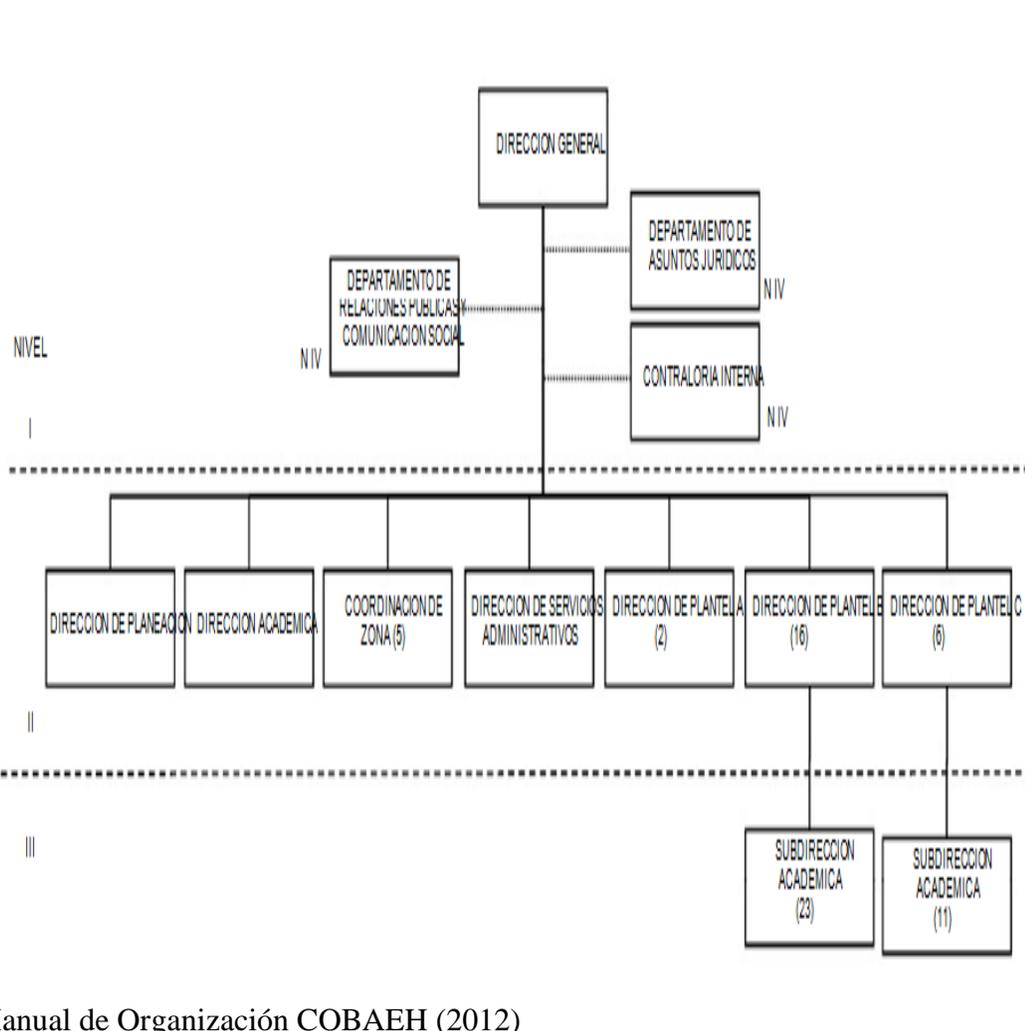
- **Honestidad:** No pongamos pretextos o engañemos, seamos honestos hasta con nosotros mismos.
- **Justicia:** Equidad en el trato, no favoritismos. Tratar a todos por igual.
- **Cortesía:** Fundamental en nuestro servicio educativo y que embellece al que la da y gusta al que la recibe.
- **Iniciativa:** Que forma parte del que piensa y busca las soluciones
- **Aprecio a la vida y a la dignidad de las personas,** así como a la integridad y estabilidad de sí mismo y de la familia.
- **Lealtad a la Patria,** así como respeto a sus tradiciones e historia, lo que implica un sentimiento de pertenencia y de orgullo respecto a la Nacionalidad Mexicana y de unión, solidaridad e identificación con sus connacionales sin distinción de raza, grupo étnico o lugar de origen, credo, ideología, edad, sexo ó condición socioeconómica.
- **Interés y compromiso con el conocimiento,** juzgando la validez de los argumentos por su consistencia conceptual, su estructura lógica, su evidencia empírica o su pertinencia ética, más no por la posición de quien los emite.
- **Respeto y reconocimiento al derecho propio y al de los demás,** con su sentido de justicia y de igualdad entre los hombres y entre las naciones.
- **Aprecio y defensa de la libertad y la democracia,** de la libre expresión de las ideas y de la igualdad de oportunidades en lo político, económico y social.
- **Responsabilidad y compromiso en el aprovechamiento,** la conservación y el desarrollo del medio natural.
- **Aprecio por la expresión por el arte y la belleza.**

2.1.3 Organigrama

A continuación, se presenta la estructura organizacional del Colegio de Bachilleres, la cual se integra de dos organigramas, derivado de las necesidades de operatividad de la misma. La primera incluye.



Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo



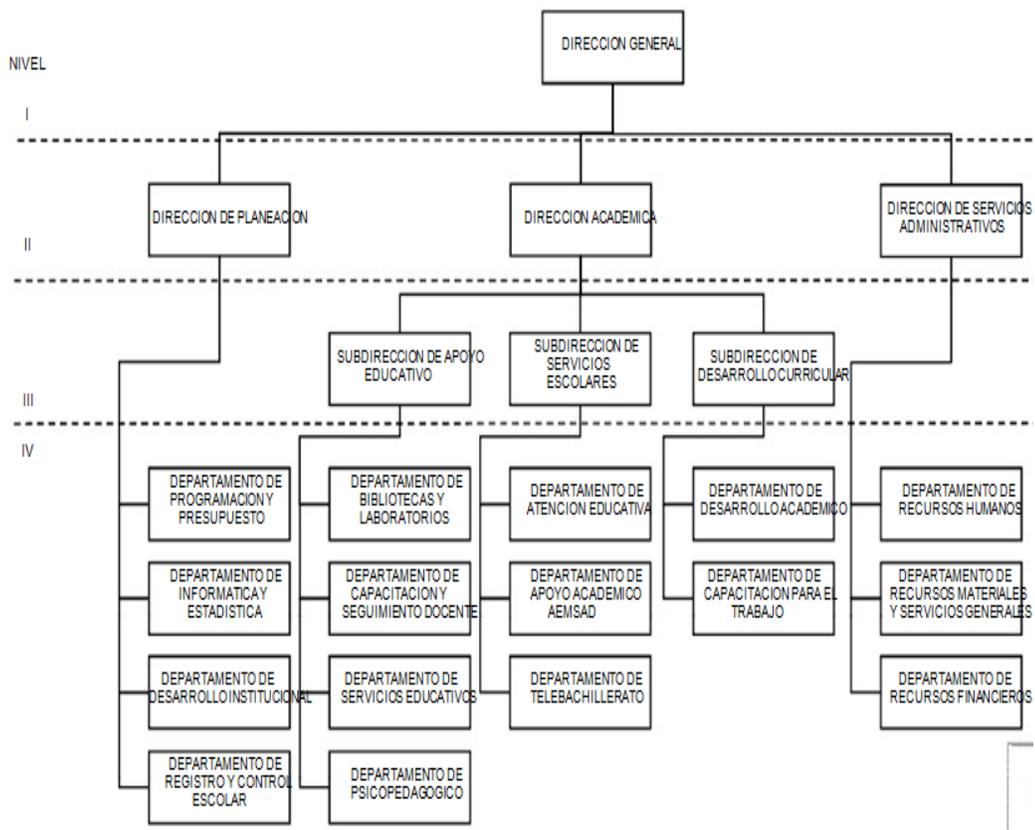
Fuente: Manual de Organización COBAEH (2012)

2.1.3 Organigrama

A continuación, se presenta la estructura organizacional del Colegio de Bachilleres.



Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo



Fuente: Manual de Organización COBAEH (2012)

2.1.4 Situación actual

Propósitos y objetivos

El bachillerato forma parte de la educación media superior y, como tal, se ubica entre la educación secundaria y la educación superior.

Es un nivel educativo con objetivos y personalidad propios que atiende a una población cuya edad fluctúa, generalmente, entre los quince y dieciocho años; “su finalidad esencial es generar en el educando el desarrollo de una primera síntesis personal y social que le permita su acceso a la educación superior, a la vez que le dé una comprensión de su sociedad y de su tiempo y lo prepare para su posible incorporación al trabajo productivo”.

Como etapa de educación formal el bachillerato se caracteriza por:

- a) La universalidad de sus contenidos de enseñanza y de aprendizaje.
- b) Iniciar la síntesis e integración de los conocimientos disciplinariamente acumulados.
- c) Ser la última oportunidad en el sistema educativo para establecer contacto con los productos de la cultura en su más amplio sentido, dado que los estudios profesionales tenderán siempre a la especialización en ciertas áreas, formas o tipos de conocimiento, en menoscabo del resto del panorama científico cultural.

Por otra parte, es esencialmente formativo, integral y propedéutico.

- Integral porque considera y atiende todas las dimensiones del educando (cognitivas, axiológicas, físicas y sociales), a fin de consolidar los distintos aspectos de su personalidad.

- Propedéutico porque prepara al estudiante para ingresar a la educación superior al ofrecerle contenidos de estudio que le permiten adquirir conocimientos, habilidades y valores, en el campo científico, humanístico y tecnológico.

- Formativo porque no se reduce a la transmisión, recepción y acumulación de información, sino que pretende hacer partícipe al alumno de su proceso educativo, propiciando la reflexión y comprensión de cómo y para qué se construye el conocimiento; esto le permite tener conciencia de las razones que lo fundamentan. Asimismo, le brinda los elementos metodológicos necesarios para entender de manera objetiva y crítica su realidad.

Modelo educativo

La educación que imparte el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, corresponde a lo que se denomina "Bachillerato General", en sistema escolarizado y a distancia, definiéndose como un tipo de educación formal dentro del nivel medio superior que prepara a los estudiantes para incorporarse de manera eficiente a la vida social, a los estudios superiores y al ámbito productivo; brindando una educación integral que trascienda a los conocimientos y haga partícipes activos del proceso educativo al educando y al profesor.

Referente a lo anterior, a los ideales, principios y valores, así como a las tendencias de la educación; el modelo educativo del Colegio requiere revisarse y actualizarse de manera constante, con la finalidad de fortalecer día a día la impartición de una educación integral basada en competencias, es decir una educación integral en el aspectos científico, técnico, humanístico, cultural y deportivo; y que responda a las necesidades que se tienen para el futuro.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, goza de prestigio y presencia en la sociedad Hidalguense, producto de una labor educativa de más de 24 años, durante los cuales, ha formado a un gran número de bachilleres que se han integrado al mercado de trabajo y/o han continuado sus estudios de nivel superior.

A la fecha el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, está certificado con la nueva versión ISO 9001:2008.

El crecimiento logrado, representa un orgullo y satisfacción para quienes con su esfuerzo han contribuido a construir e impulsar el desarrollo de esta Institución, sin embargo, también representa un reto para quienes actualmente la dirigen y administran.

Como se observa la principal riqueza de la institución es el factor humano, pues es quien realiza las actividades que han logrado posicionar al Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, en una institución competitiva.

Con base a lo anterior, es importante que el personal desempeñe su trabajo, en un ambiente organizacional positivo, pues su comportamiento y actitudes influyen en su desempeño, y por consiguiente en la calidad del servicio que se ofrece.

El actual modelo educativo, se rige bajo la Reforma Integral de la Educación Media Superior es un proceso consensuado que consiste en la Creación del Sistema Nacional del Bachillerato con base en cuatro pilares:

- 1.- Construcción de un Marco Curricular Común.
- 2.- Definición y reconocimiento de las porciones de la oferta de la Educación Media Superior.
- 3.- Profesionalización de los servicios educativos.
- 4.- Certificación Nacional Complementaria

La RIEMS, involucra a todos los subsistemas que la componen, para dotar a los estudiantes, docentes y a la comunidad educativa de nuestro país con los fundamentos teórico-prácticos para que el nivel medio superior sea relevante en el acontecer diario de los involucrados.

Con la Reforma Integral de la Educación Media Superior, los diferentes subsistemas del Bachillerato podrán conservar sus programas y planes de estudio, los cuales se reorientarán y serán enriquecidos por las competencias comunes del Sistema Nacional del Bachillerato

La construcción de un Marco Curricular Común otorga a la comunidad estudiantil de la Educación Media Superior, identidad, le da la oportunidad de contar con un perfil de egresado común para todos los subsistemas y modalidades de la Educación Media Superior, además de reorientar su desarrollo a través de competencias genéricas, disciplinares y profesionales, lo cual permitirá a los estudiantes desempeñarse adecuadamente en el siglo XXI.

El actual ámbito competitivo exige a las instituciones educativas trabajar fuertemente para enfrentar el rezago, ampliar la cobertura de los servicios educativos, elevar la calidad, introducir las innovaciones, para ofrecer un servicio educativo de calidad, donde los alumnos realmente aprendan lo que deben de aprender, lo que está establecido en los planes y programas curriculares, y con lo cual el alumno pueda desarrollarse integralmente para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad.

Educación basada en competencias

La diversidad de fuentes informativas existentes en la actualidad, el crecimiento constante de la cantidad de conocimientos disponibles, la responsabilidad de las escuelas de

atender a toda la población y de facilitar a cada alumno los conocimientos y los hábitos intelectuales que le permitan seguir aprendiendo a lo largo de la vida, han ido consolidando la concepción de una educación basada en competencias; lo cual, no se limita a determinar las informaciones que tengan un carácter más fundamental, no consiste en la simple selección o reducción de contenidos, sino que se vincula con la consecución de logros educativos de carácter competencial.

Una competencia a la capacidad de resolver problemas de la vida cotidiana en sus múltiples facetas de información, relación y compromiso, es decir, un saber hacer, considerando criterios de eficacia, resolución de problemas complejos y carácter de interdisciplinariedad.

Otro elemento importante en la consolidación de la educación basada en competencias, lo constituye el Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA), que es un estudio que se hace cada tres años acerca de los conocimientos y habilidades de jóvenes de 15 años de edad, de los países miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y de algunos países asociados, cuyos resultados se vinculan con esta corriente de renovación curricular basada en competencias, la cual ha ido extendiéndose en el plano nacional e internacional.

Con sustento en lo anterior, en el año 2000, la UNESCO estableció una serie de objetivos para la consecución de la calidad en educación, entre los cuales se encuentra: “mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para conseguir para todos resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas, esenciales para la vida diaria”.

De igual forma, con base en los resultados de dichas evaluaciones internacionales, en nuestro país se han definido y establecido algunas políticas y programas entorno a la educación, por ejemplo: en el Programa Nacional de Educación (Pronae), se establece dentro de la misión de la escuela básica, “desarrollar las habilidades comunicativas”, entendiéndose como habilidades comunicativas: hablar, escuchar, leer y escribir.

En este mismo sentido, en el 2002 se implementa el Programa Nacional de Lectura (PNL), con la finalidad de formar miembros activos de la cultura escrita, pensadores críticos, individuos con responsabilidad social, etc.

Las competencias básicas se pueden interpretar como un paquete multifuncional y transferible de conocimientos, destrezas y actitudes que todos los individuos necesitan para su realización y desarrollo personal, inclusión y empleo, y que deben actuar como la base para un posterior aprendizaje como parte de un aprendizaje a lo largo de la vida.

La comunidad europea ha propuesto como competencias básicas, la comunicación en la lengua materna, la comunicación en una lengua extranjera, la competencia matemática y las competencias en ciencia y tecnología, la competencia digital, aprender a aprender, competencias interpersonales y cívicas, espíritu emprendedor, y la expresión cultural.

Otra propuesta de capacidades básicas es: la capacidad de defender y afirmar sus derechos, sus intereses, sus responsabilidades, sus límites y sus necesidades; la capacidad de proyectar y realizar planes de vida y proyectos personales; la capacidad de actuar teniendo presente el conjunto de la situación; la capacidad de utilizar el lenguaje, los símbolos y los textos de manera interactiva; la capacidad de utilizar el saber y la información de manera interactiva; la capacidad de utilizar la tecnología de manera interactiva; la capacidad de establecer buenas relaciones con los demás, capacidad de cooperar, capacidad de controlar y resolver conflictos.

Por lo anterior, en el modelo pedagógico para el siglo XXI se debe tomar en cuenta que, para lograr que en los alumnos se desarrolle la capacidad de comprensión crítica, es indispensable ofrecerles una multiplicidad de fuentes y materiales didácticos, entre otros: los libros de texto, informativos y de literatura; los materiales de referencia y audiovisuales; los recursos multimedia, e internet.

Otro factor determinante es el docente, lo anterior requiere de un nuevo rol docente, quien debe poseer nuevas competencias, entre otras: organizar y animar situaciones de aprendizaje, gestionar la progresión de los aprendizajes, atender a la diversidad, implicar a los alumnos en su aprendizaje y su trabajo, trabajar en equipo, participar en la gestión escolar, informar e implicar a los padres, utilizar nuevas tecnologías, afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión, organizar su formación continua, etc.

Las escuelas del mañana deben preparar a los maestros y estudiantes para vivir y desenvolverse en las duras condiciones que exige un mundo globalizado, un mundo basado en el conocimiento. Las sociedades, regiones o naciones que parecen tener mejores resultados en las mediciones estandarizadas, son aquellas donde el tema de la inclusión

educativa, pero sobre todo, la calidad educativa para todos, es fundamental, es la llave de los altos resultados.

La diferencia entre las escuelas de hoy, el ayer y las del mañana, radica en que no hay un solo modelo educativo, sino muchos modelos. La educación de los niños y los jóvenes no debe ser moldeada de acuerdo con un modelo de escuela. Lo que se sabe, de acuerdo a las investigaciones de muchos expertos en educación, psicología, neurociencia y pedagogía es que debemos diseñar esquemas de aprendizaje como trajes a la medida. Las escuelas deben estar preparadas para que los maestros y directivos sepan distinguir las necesidades y cualidades del aprendizaje de cada uno de los niños. Los niños y jóvenes estudian y aprenden de manera diferente. Debemos, cierto, enseñarles a aprender y a aprender a aprender pero con el desafío de moldear este método de acuerdo con cada estudiante o grupo de estudiantes.

2.1.5 Marco Normativo

El Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Hidalgo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por Decreto número 16 expedido por la Quincuagésima segunda legislatura y publicado en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado, el 24 de septiembre de 1984. Reformado por los Decretos números 121 y 234 de la Quincuagésima cuarta legislatura y de la Quincuagésima sexta legislatura del H. Congreso del Estado en mayo de 1991 y diciembre de 1998 respectivamente.

La más reciente actualización es la que constituye la Ley del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo y que se publicó en el Periódico Oficial del 2 de julio de 2007 y en la que se establece que se cuenta con dos Órganos de Gobierno; La Junta de Gobierno y el Director General y cuyos Órganos Auxiliares son el Patronato y el Consejo Consultivo.

La Ley del Colegio de Bachilleres señala en su articulado, que para el cumplimiento de su objeto, contará con las unidades administrativas y con los servidores públicos que juzgue pertinente, siempre que estén incluidos en el presupuesto de egresos, con las funciones que se especifiquen en el Estatuto Orgánico.

La Ley de Planeación del Estado de Hidalgo en su capítulo II, artículo 15, dispone que, para el funcionamiento del Sistema Estatal de Planeación Democrática, las funciones de planeación se distribuyen en diversos niveles, asignándole al nivel de Entidades, como el Colegio, el elaborar su respectivo PID, teniendo especial cuidado en atender las previsiones contenidas en el Programa sectorial correspondiente.

El PID cumple con la mencionada disposición, debiendo precisarse en todo caso, los objetivos, estrategias y prioridades correspondientes, además de contener perspectivas sobre los recursos que serán asignados a tales fines, determinándose los instrumentos responsables de su ejecución y estableciéndose los lineamientos de políticas aplicables a la Institución.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, el clima organizacional se ha convertido en una herramienta más de competitividad para las organizaciones, las cuales se han visto obligadas a preocuparse, no sólo por las ventas o producción de un bien o servicio, sino por la forma en que dirigen a su personal y el ambiente de trabajo que generan, pues esto influirá en el éxito o fracaso de las mismas. El clima organizacional tiene un vínculo muy estrecho con el capital humano, ya que en sí es la percepción que el personal tiene del ambiente que se da en la organización, sin embargo existe un factor que en gran medida determina el clima organizacional y es el estilo de liderazgo.

El clima organizacional está estrechamente vinculado con el estilo de liderazgo que ejercen los directivos, en este sentido Litwin y Stringer (1976) señalan que las prácticas de dirección o estilos de liderazgo son un factor determinante del clima organizacional. Por su parte, Pérez de Maldonado y Maldonado Pérez (2006) reportan como resultado de sus investigaciones que la percepción del clima se ve influenciada entre un 50% y 70% por el estilo de liderazgo, la imagen gerencial o acción gerencial y que esta influencia es directa. En este sentido, Aburto y Bonales (2011) señalan como resultado de sus investigaciones que el liderazgo afecta el clima organizacional en 93.2%. De igual forma, Sulbarán, (2002) señala que una de las principales funciones de la gerencia es la creación de un clima organizacional favorable que promueva a los colaboradores al logro de objetivos organizacionales.

Como se observa, el factor humano es fundamental en el desarrollo de cualquier organización, como elemento dinámico que coordina los demás recursos, por lo cual es importante conocer la percepción que los empleados tienen de su lugar de trabajo y cómo los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos influyen.

La presente investigación, se centra en las oficinas de Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, una institución de educación media superior, que actualmente se encuentra inmersa en un cambio importante en su operación, el primero corresponde al proceso de consolidación de la Reforma Integral de Educación Media

Superior y el segundo al considerable crecimiento que en el último año se dio al incorporar 25 centros educativos más, incrementándose la carga de trabajo para el personal.

Por lo anterior, se requiere una reestructuración para mejorar los procesos, entre ellos al correspondiente al área de Recursos Humanos que forma parte de la Dirección de Servicios Administrativos, la cual principalmente se dedica a realizar el proceso de reclutamiento y selección, así como al procesamiento de nómina, dejando a un lado el proceso de gestión y desarrollo, tanto de sus directivos, como de todo el personal que integra la institución, por lo que un clima organizacional positivo y un liderazgo adecuado pueden contribuir al logro de dichos objetivos.

3.2 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo transformacional y transaccional que ejercen los directivos del Cobaeh y las subescalas que predominan?
- ¿Cuáles son las cinco dimensiones que tienen mayor influencia en el clima organizacional?
- ¿Cuáles son las variables demográficas que ejercen mayor influencia en el clima organizacional y en el estilo de liderazgo?
- ¿Cuál es el impacto del clima organizacional y el estilo de liderazgo sobre las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)?
- ¿Cuál es el grado de relación existente entre las dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos del Cobaeh?
- ¿Existe diferencia en la percepción de los directivos y subordinados con respecto al tipo de liderazgo ejercido?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Conocer los estilos de liderazgo de los directivos del Cobaeh y su relación con el clima organizacional y las variables de resultado, con el propósito de proponer acciones encaminadas a la mejora continua del clima organizacional.

3.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional que ejercen los directivos del Cobaeh y las subescalas que predominan.
- Determinar las cinco dimensiones que tienen mayor influencia en el clima organizacional.
- Determinar las variables demográficas que ejercen mayor influencia en el clima organizacional y en el estilo de liderazgo.
- Analizar el impacto del clima organizacional y el estilo de liderazgo sobre las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad).
- Medir el grado de relación existente entre las dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos del Cobaeh.
- Identificar la diferencia entre la percepción del directivo y del subordinado con respecto a los estilos de liderazgo.

3.4 Justificación

Las organizaciones se enfrentan continuamente a grandes retos, a los cuales deben responder generando procesos innovadores que les permitan sobrevivir. Todas las organizaciones, independientemente del sector al cual pertenezcan, se integran por personas, por lo cual la dirección del recurso humano es un tema fundamental pues es el responsable de coordinar los demás recursos y eficientarlos para lograr los objetivos.

El actual ámbito competitivo exige a las organizaciones que, no sólo concentren sus esfuerzos en las ventas, producción o prestación de un servicio, ya que para que los

responsables de realizar las actividades en dichas áreas logren las metas propuestas, es necesario que sientan que su lugar de trabajo es un sitio agradable donde encontrarán oportunidades de desarrollo personal y profesional, en este sentido, el clima organizacional desempeña un papel fundamental en las organizaciones, por lo cual es de gran importancia, conocer la percepción que los colaboradores tienen del ambiente que impera en la organización, pues esto influye en su conducta y por ende, en su desempeño y en el logro de los objetivos organizacionales.

Aunque existen diversas investigaciones sobre clima organizacional, realmente no se ha promovido un cambio en la forma de ver al factor humano, pues se han dejado a un lado aspectos que permitan que los directivos, no sólo se ocupen en los problemas del día a día, sino que dediquen parte de su tiempo a gestionar a su personal, para lo cual se requiere el ejercicio de un liderazgo efectivo, el cual es un factor significativo en el éxito o fracaso de las organizaciones, pues los líderes son los responsables de generar las condiciones necesarias para que sus colaboradores perciban un buen clima organizacional y que de esta manera se comprometan a lograr los objetivos definidos. Por lo anterior, es importante abordar el estudio de cómo el estilo de liderazgo influye en la percepción del clima organizacional.

La presente investigación se centra en el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo. Actualmente, tiene una cobertura del 76.19% de los municipios del Estado de Hidalgo, razón por la cual es de gran importancia gestionar procesos enfocados a la gestión del factor humano. En este sentido, en la actualidad se está dando un cambio importante en el COBAEH, que es la consolidación de la Reforma Integral de Educación Media Superior, proceso que requiere la intervención de diversos actores, donde cada uno juega un papel importante que debe desempeñar de la mejor manera para que funcione adecuadamente. Lo anterior se rige en el Acuerdo 449 SEP que establece las competencias que definen el perfil del directivo de los centros educativos que imparten educación en el nivel medio superior, razón por la cual se considera necesario que todos los directivos que laboran en el COBAEH, cumplan con un perfil que permita lograr los objetivos y por ende, una mayor competitividad para la Institución, por tal motivo y con la finalidad de dar cumplimiento a dicha normativa, en la presente investigación se analizan dos competencias con las cuales debe contar el directivo: 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.

Como se observa, por los aspectos descritos anteriormente, es necesario generar procesos que permitan el desarrollo, crecimiento y satisfacción del factor humano, es evidente la necesidad de obtener la información mencionada para cumplir con los aspectos descritos en la RIEMS, que la darán una mayor competitividad al COBAEH, es decir, el análisis de cómo el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional, generará información que permitirá proponer estrategias para mejorar el tipo de liderazgo ejercido, la motivación del personal, los canales de comunicación, la cultura de la institución, entre otros aspectos, pues no hay nada mejor que la institución cuente con personal satisfecho, motivado, comprometido, de esa manera el personal será más productivo y por consiguiente la organización será eficiente y se ofrecerá un servicio de calidad. La generación de conocimiento de este tema es importante, a pesar de que existen diversas investigaciones de clima organizacional, no hay que dejar de lado el hecho de que cada organización es diferente y se analizará el caso determinado del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo y a la fecha no hay un análisis al respecto.

3.5 Hipótesis

Por otra parte, debido a la naturaleza de la investigación, se considerarán dos variables principales, el clima organizacional y los estilos de liderazgo.

Tabla 12. Relación entre objetivos e hipótesis

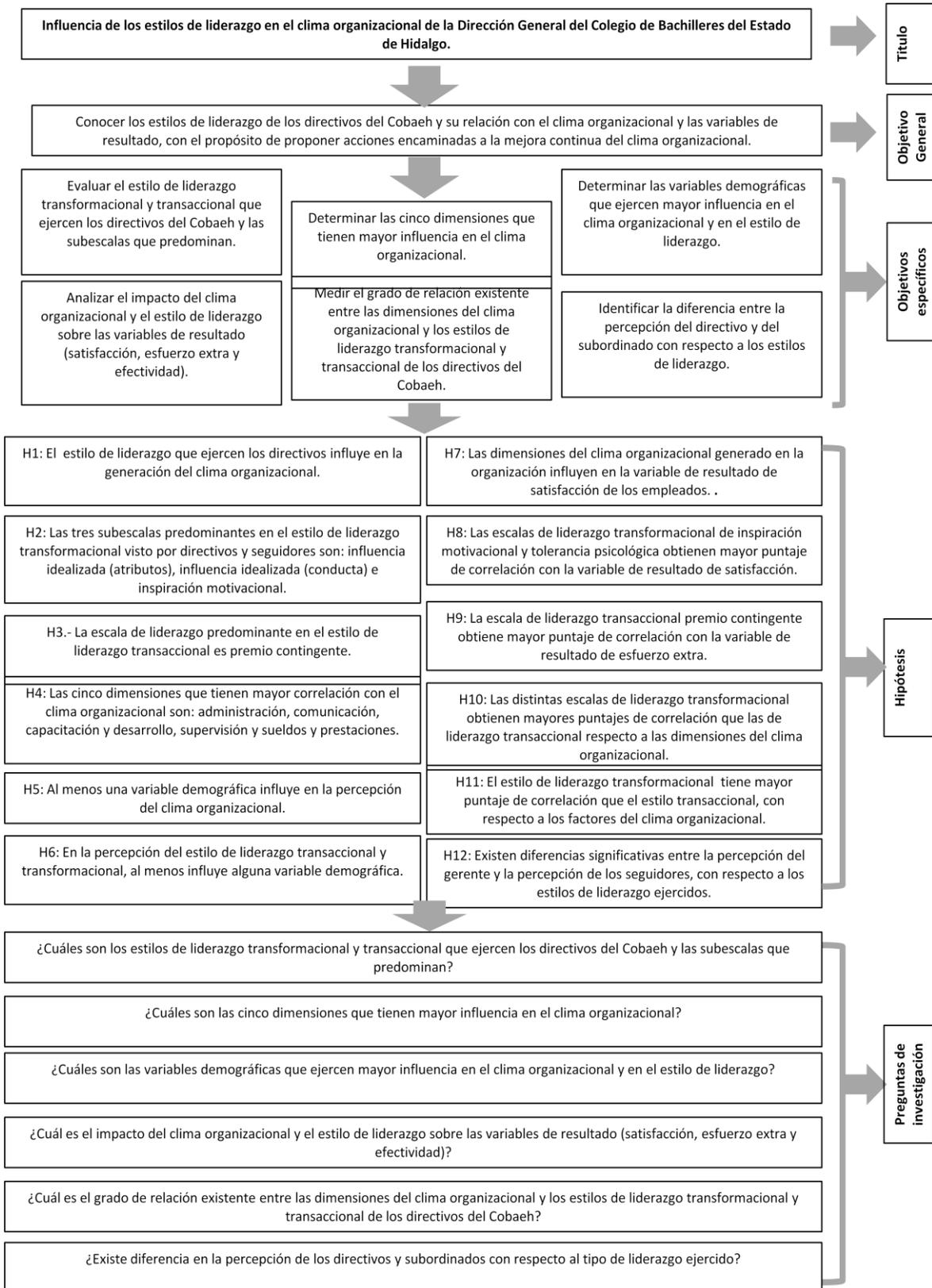
Objetivos	Hipótesis
Evaluar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional que ejercen los directivos del Cobaeh y las subescalas que predominan.	H1: El estilo de liderazgo que ejercen los directivos influye en la generación del clima organizacional.
	H2: Las tres subescalas predominantes en el estilo de liderazgo transformacional visto por directivos y seguidores son: influencia idealizada (atributos), influencia idealizada (conducta) e

Objetivos	Hipótesis
	inspiración motivacional.
	H3.- La escala de liderazgo predominante en el estilo de liderazgo transaccional es premio contingente.
Determinar las cinco dimensiones que tienen mayor influencia en el clima organizacional.	H4: Las cinco dimensiones que tienen mayor correlación con el clima organizacional son: administración, comunicación, capacitación y desarrollo, supervisión y sueldos y prestaciones.
Determinar las variables demográficas que ejercen mayor influencia en el clima organizacional y en el estilo de liderazgo.	H5: Al menos una variable demográfica influye en la percepción del clima organizacional.
	H6: En la percepción del estilo de liderazgo transaccional y transformacional, al menos influye alguna variable demográfica.
Analizar el impacto del clima organizacional y el estilo de liderazgo sobre las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad).	H7: Las dimensiones del clima organizacional generado en la organización influyen en la variable de resultado de satisfacción de los empleados.
	H8: Las escalas de liderazgo transformacional de inspiración motivacional y tolerancia psicológica obtienen mayor puntaje de correlación con la variable de resultado de satisfacción.
	H9: La escala de liderazgo transaccional premio contingente obtiene mayor puntaje de correlación con la variable de resultado de esfuerzo extra.
Medir el grado de relación existente entre las dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos del Cobaeh.	H10: Las distintas escalas de liderazgo transformacional obtienen mayores puntajes de correlación que las de liderazgo transaccional respecto a las dimensiones del clima organizacional.
	H11: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor puntaje de correlación que el estilo transaccional, con respecto a los factores del clima organizacional.
Identificar la diferencia entre la percepción del directivo y del subordinado con respecto a los estilos de liderazgo.	H12: Existen diferencias significativas entre la percepción del gerente y la percepción de los seguidores, con respecto a los estilos de liderazgo ejercidos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, la figura 9 muestra la matriz de congruencia de la investigación entre el título, los objetivos, las hipótesis y las preguntas de investigación.

Figura 9. Matriz de congruencia de la investigación



3.6 Diseño de la investigación

La investigación de clima organizacional, se llevó cabo en la institución denominada Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo (COBAEH).

El desarrollo de la presente investigación, es de enfoque cuantitativo, y de alcance descriptivo y correlacional, con diseño no experimental, ya que se tiene la finalidad de mostrar la forma en que ocurre el problema que se estudia.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que especifica las características del clima organizacional y del liderazgo, y los estilos propuestos mediante el modelo de Bass y Avolio (1994), también se define como una investigación de tipo correlacional, porque se analiza el grado en que el estilo de liderazgo influye en el clima organizacional y el grado de relación que existe entre las variables mencionadas, las cuales se describen a continuación:

Tabla 13. Relación de variables de la investigación

Tipo de variable	Descripción	Indicadores
Socio-demográficas	Sexo	1.- Hasta 20 años 2.- Femenino
	Edad	1.- Hasta 20 años 2.- 21- 30 años 3.- 31-40 años 4.- 41-50 años 5.- 51-60 años 6.- 61 años o mas
	Antigüedad en el trabajo	1.- Hasta 1 año 2.- 1-5 años 3.- 6-10 años 4.- 11-15 años 5.- 16-20 años 6.- 21-25 años 7.- 26 años o mas
Socio-demográficas	Estado Civil	1.- Soltero 2.- Casado 3.- Divorciado

Tipo de Variable	Descripción	Indicadores
Socio-demográficas	Estado Civil	4.- Viudo 5.-Unión Libre
	Tipo de contrato	1.- Confianza 2.- Sindicalizado 3.- Eventual
	Puesto	1.-Operativo 2. Directivo
Clima organizacional	Trabajo Personal	Escala de Likert
	Supervisión	Escala de Likert
	Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros	Escala de Likert
	Administración	Escala de Likert
	Comunicación	Escala de Likert
	Ambiente físico y cultural	Escala de Likert
	Capacitación y Desarrollo	Escala de Likert
	Promoción y Carrera	Escala de Likert
	Sueldos y prestaciones	Escala de Likert
	Orgullo de pertenencia	Escala de Likert
	Clima organizacional	Escala de Likert
Liderazgo	Influencia idealizada (atributos)	Escala de Likert
	Influencia idealizada (conducta)	Escala de Likert
	Inspiración Motivacional	Escala de Likert
	Estimulación intelectual	Escala de Likert
	Consideración individual	Escala de Likert
	Tolerancia psicológica	Escala de Likert

Tipo de variable	Descripción	Indicadores
Liderazgo	Premio contingente	Escala de Likert
	Administración por excepción activo	Escala de Likert
	Administración por excepción pasivo	Escala de Likert
	Laissez faire	Escala de Likert
	Liderazgo transformacional	Escala de Likert
	Liderazgo transaccional	Escala de Likert
Variables de resultado	Satisfacción	Escala de Likert
	Esfuerzo extra	Escala de Likert
	Efectividad	Escala de Likert

Fuente: Elaboración propia.

Como técnicas de recolección de datos, debido a que el fenómeno a estudiar es el clima organizacional y los estilos de liderazgo, se consideró como principal fuente de información el cuestionario de MLQ de Bass y Avolio (1985) y la ECL de Valenzuela (2004), con el fin de medir los dos aspectos a través de las percepciones de los miembros de la organización, para lo cual se recurrirá, a los cuestionarios ya elaborados en otras investigaciones, con el propósito de considerarlos como una base para abordar el presente estudio.

Figura 10. Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

3.7 Instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Salaiza y Vela (2005) en 2004 Valenzuela expresa que en sus investigaciones detectó que uno de los problemas que enfrenta México es la falta de instrumentos válidos y confiables para medir factores relacionados con la motivación del trabajador, derivado de lo cual es necesario generar un instrumento de medición del clima organizacional, sin embargo se difiere de esta opinión debido a que de acuerdo con la investigación realizada en la literatura existente, se encontraron instrumentos válidos y confiables que han sido aplicados en el país.

Instrumento 1. Encuesta de Clima Organizacional

Dado que en la presente investigación, se decidió aplicar como instrumento el cuestionario, es importante considerar la opción de aplicar un cuestionario publicado o diseñar uno propio, en ese sentido, se optó por la segunda opción, previa revisión de diversas investigaciones al respecto, por lo que se aplicó una adaptación de la Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Valenzuela (2004), dicho instrumento consta de preguntas, que reflejan la percepción del trabajador y como resultado arrojó información respecto a las dimensiones del clima organizacional.

El cuestionario se integra por 10 dimensiones con un total de 80 ítems, y se realizó en dos etapas, a fin de no saturar a los encuestados debido al alto número de preguntas, sin embargo no se quisieron eliminar ítems con el propósito de contar con información de todas las dimensiones. A continuación se describe cada una de las dimensiones evaluadas.

Tabla 14. Aspectos a evaluar para determinar el clima organizacional

Dimensión
Trabajo Personal
Supervisión
Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo
Administración
Comunicación

Dimensión
Ambiente físico y cultural
Capacitación y desarrollo
Promoción y Carrera
Sueldos y prestaciones
Orgullo de pertenencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Valenzuela (2004)

Para la obtención de la información, se consideró el cuestionario con preguntas a responder con opción múltiple, bajo la escala tipo Likert.

En la presente investigación, se consideraron las siguientes respuestas:

- A Muy en desacuerdo
- B En desacuerdo
- C Neutral
- D De acuerdo
- E Muy de acuerdo

Instrumento 2. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Con relación al estilo de liderazgo, se aplicó un instrumento derivado del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) versión 5, elaborado por Bass y Avolio (1985).

Se aplicaron las dos versiones que existen del mismo, la primera orientada para que lo respondiera el propio jefe o líder (“Uno mismo”) y la segunda que contestaron los seguidores (“Visto por otros”). Esta prueba ya cuenta con validez empírica demostrable. En la presente investigación se aplicó “La Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) realizada por Mendoza y Torres, (2008), por lo que el instrumento se integró por 52 ítems para cada cuestionario. Las dimensiones del instrumento se integraron por 4 reactivos por subescala.

Se midió mediante la Escala de Likert, considerando las siguientes respuestas:

- 1 Nunca
- 2 Ocasionalmente
- 3 Normalmente
- 4 Frecuentemente
- 5 Siempre

Validación y confiabilidad de la escala

Castañeda (2007) define que la validez de un instrumento depende de su capacidad de captar de manera significativa y con un grado de exactitud satisfactorio, las variables de la hipótesis que se ponen a prueba. En otras palabras se trata de que el instrumento mida aquello para lo que se diseñó.

Con el propósito de medir la validez se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada escala de la Encuesta de Clima Laboral de Valenzuela (2004) y del Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio (1985).

3.8 Muestra

El Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo se integra por los siguientes departamentos, subdirecciones y direcciones de área:

- Dirección de Planeación
- Subdirección de Planeación
- Departamento de Programación y Presupuesto
- Departamento de Informática
- Departamento de Estadística
- Departamento de Desarrollo Institucional
- Departamento de Registro y Control Escolar
- Dirección de Servicios Administrativos
- Subdirección de Servicios Administrativos
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Recursos Financieros

- Departamento de Recursos Materiales
- Departamento de Adquisiciones
- Dirección Académica
- Subdirección Académica
- Departamento de Desarrollo Académico
- Departamento de Apoyo Académico EMSAD
- Departamento de Capacitación para el Trabajo
- Departamento de Capacitación Docente y Seguimiento Docente
- Contraloría
- Departamento de Asuntos Jurídicos
- Departamento de Relaciones Publicas
- Almacén
- Oficialía de partes

Cabe mencionar que las encuestas se aplicaron a los departamentos adscritos a las tres direcciones de área y a las subdirecciones correspondientes de la institución, pero debido al número de personas que integran la organización, se tomó una muestra aleatoria, con el propósito de aplicar los instrumentos mencionados.

La población total de las tres direcciones evaluadas es de 130 trabajadores, sin embargo, debido a cuestiones de tiempo, no se aplicó el instrumento al total del personal, calculándose una muestra, de la cual resultó la aplicación a 97 trabajadores que representan el 74.5% del personal.

Para determinar la muestra estadística se utilizó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{(z)^2 p * q * N}{(N) (e)^2 + (z)^2 p * q}$$

Donde:

n=	X
N=	130
Z=	1.96
E=	0.05

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) * (0.50) * (130)}{(130) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) * (0.50)}$$

$$= \frac{124.852}{1.2854} = 97.13 = 97$$

$$= 97$$

$$1.2854$$

Con los resultados anteriores, se aplicó la ECL (Encuesta de Clima Laboral) de Valenzuela (2004) a 97 trabajadores, adscritos a las tres direcciones de área que conforman las oficinas de Dirección General del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, de la siguiente manera:

Tabla 15. Muestra estadística por área

Área	Total	Porcentaje
Subdirección Administrativa	1	1.0%
Atención Educativa	4	4.1%
Recursos Humanos	6	6.2%
Recursos Financieros	7	7.2%
Recursos Materiales y Servicios Generales	21	21.6%
Total Dirección Administrativa	39	40.2%
Subdirección Académica	2	2.1%
Psicopedagogía	3	3.1%
Apoyo Académico Emsad	2	2.1%
Bibliotecas y Laboratorios	3	3.1%
Capacitación para el Trabajo	3	3.1%
Capacitación y Seguimiento Docente	3	3.1%
Desarrollo Académico	12	12.4%
Servicios Educativos	4	4.1%
Total Dirección Académica	32	33.0%
Subdirección de Planeación	1	1.0%
Registro y Control Escolar	8	8.2%
Desarrollo Institucional	3	3.1%

Área	Total	Porcentaje
Programación y Presupuesto	6	6.2%
Informática	7	7.2%
Estadística	1	1.0%
Total Dirección de Planeación	26	26.8%
Total	97	100.0%

Como puede observarse en la tabla anterior, la participación del personal no fue uniforme en las tres áreas analizadas, lo cual es consecuencia del número de personal adscrito en cada una de ellas. La mayor participación fue de la Dirección de Servicios Administrativos con una participación del 40.2%, en segundo lugar la participación la reflejó la Dirección Académica con un 33.0% y en tercer lugar la Dirección de Planeación con un 26.8%, cabe mencionar que en las tres áreas, el personal mostró disposición a contestar y entregar los cuestionarios, que se aplicaron en tres fases debido al número de ítems de cada uno de ellos. Todos los cuestionarios fueron debidamente llenados por el personal, ya que cada jefe de departamento fue responsable de apoyar en la concientización del personal, sobre la importancia del diagnóstico.

Por otra parte, con respecto al cuestionario MLQ (Multifactor Questionare Leadership) de Bass y Avolio (1985) versión adaptada de Mendoza (2008), se aplicó la versión “Visto por los demás” a 97 colaboradores y la versión “visto por uno mismo” a 19 directivos de los cuales 16 son jefes de departamento y 3 subdirectores de área.

El análisis de la información se realizó utilizando el programa estadístico SPSS aplicando estadística descriptiva, modelos de correlación y pruebas estadísticas univariadas, bivariadas y multivariadas para probar las hipótesis descritas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos durante la presente investigación, primeramente se presenta la descripción de las variables sociodemográficas: sexo, área de trabajo, edad, estado civil, antigüedad y tipo de puesto.

Posteriormente se presenta el análisis de confiabilidad de los instrumentos aplicados, seguido de un análisis estadístico descriptivo de las dimensiones del clima organizacional y las escala de los estilos de liderazgo y variables de resultado.

Finalmente, se exponen los diferentes análisis correlacionales y modelos de regresión para la comprobación de hipótesis.

4.1 Información socio demográfica

4.1.1 Sexo

En primer lugar, se presenta un análisis descriptivo, con relación al género de los encuestados, de lo cual se observa que la muestra resultó equilibrada, representando 48.3% el sexo masculino y el 51.7% el femenino; como se observa, es mayor el porcentaje de mujeres, lo cual se predecía, ya que generalmente las mujeres son quienes realizan funciones administrativas o de oficina.

Tabla 16. Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	56	48.3
Femenino	60	51.7
Total	116	100.0

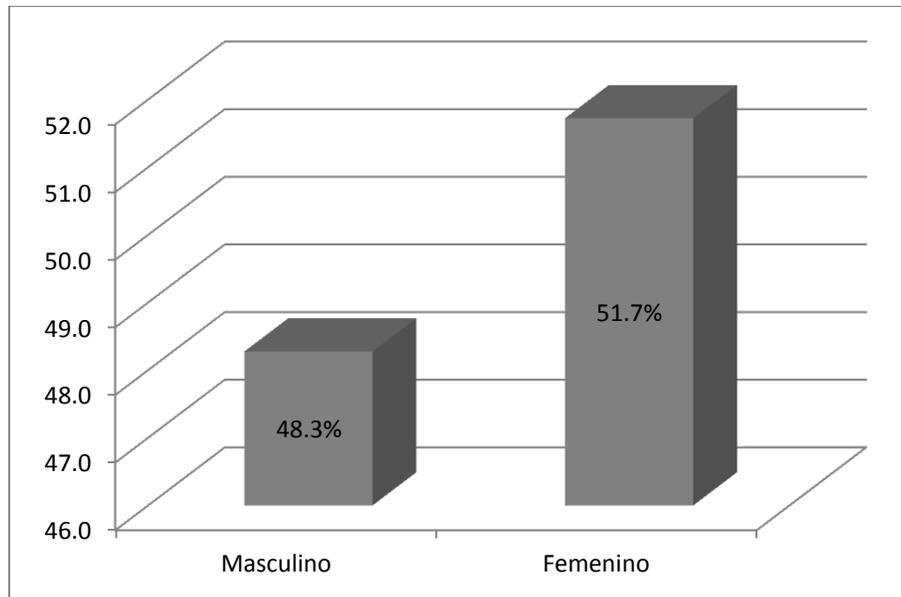


Gráfico 1. Sexo

4.1.2 Área de trabajo

Toda vez que se aplicaron los instrumentos de ECL (Encuesta de Clima Laboral) y MLQ (el primero al personal administrativo y el segundo al personal directivo y administrativo), se obtuvieron los siguientes datos.

En la muestra participaron solamente los departamentos adscritos a las tres direcciones de área que integran la estructura organizacional del Colegio: Dirección de Servicios Administrativos (37.90%), Dirección de Planeación (27.50%) y Dirección Académica (34.30%), como se presenta en la tabla 17 y el gráfico 2.

Tabla 17. Área de trabajo

Área	Frecuencia	Porcentaje
Dirección Administrativa		37.9
Subdirección Administrativa	2	1.7
Atención Educativa	5	4.3
Recursos Humanos	7	6.0
Recursos Financieros	8	6.9
Recursos Materiales y Serv.	22	19.0

Área	Frecuencia	Porcentaje
Dirección Académica		34.30
Subdirección Académica	3	2.6
Psicopedagogía	4	3.4
Apoyo Académico Emsad	3	2.6
Bibliotecas y Laboratorios	4	3.4
Capacitación para el Trabajo	4	3.4
Capacitación y Seguimiento	4	3.4
Desarrollo Académico	13	11.2
Servicios Educativos	5	4.3
Dirección de Planeación		27.5
Subdirección de Planeación	2	1.7
Registro y Control Escolar	9	7.8
Desarrollo Institucional	4	3.4
Programación y Presupuesto	7	6.0
Informática	8	6.9
Estadística	2	1.7
Total	116	100.0

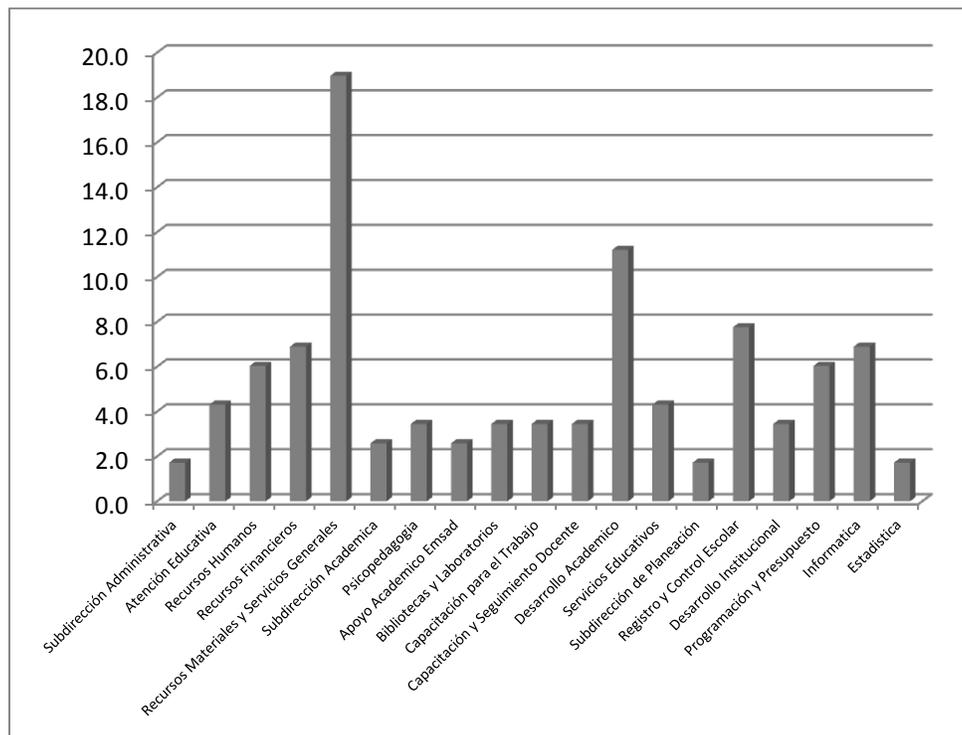


Gráfico 2 Área de trabajo

4.1.3 Edad

Con respecto a la edad, la mayoría de las personas encuestadas se encuentra en un rango de edad de de entre 31 y 40 años de edad (n=44) con un 37.9%, seguido del rango de 41-50 años con un 29.3% (n=34), en tercer lugar un 19.8% (n=23) con edad de entre 21 y 30 años, en cuarto lugar el 10.3% (n=12) con una edad de entre 51 y 60 años, en quinto lugar el 1.7% (n=2) con 61 años o más y finalmente en sexto lugar, el 9% (n=1) con una edad máxima de 20 años. La tabla 18 y el gráfico 3 muestran dichos resultados.

Tabla 18. Edad

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 20	1	.9
21-30 años	23	19.8
31-40 años	44	37.9
41-50 años	34	29.3
51-60 años	12	10.3
61 años o mas	2	1.7
Total	116	100.0

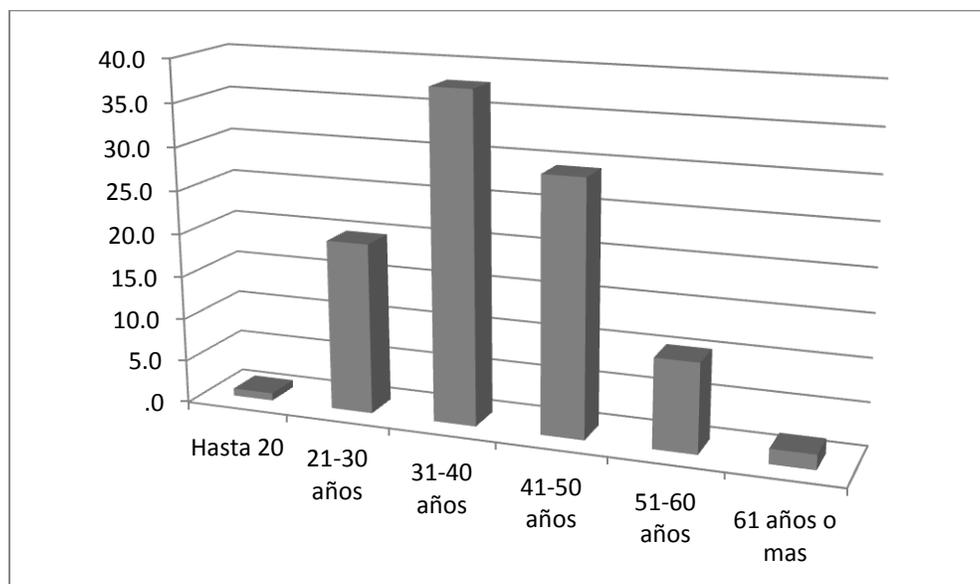


Gráfico. 3. Edad

4.1.4 Estado civil

Con relación al estado civil de los encuestados, la tabla 19 y el gráfico 4, muestran el estado civil definido por el total de personas encuestadas, el 54.3% (n=63) son casados, en segundo lugar el 25.9% (n=30) son solteros, en tercer lugar el 11.2% (n=13) son divorciados, en cuarto lugar el 5.2% (n=6) corresponde a unión libre y finalmente el 3.4% (n=4) son viudos.

Tabla 19. Estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	30	25.9
Casado	63	54.3
Divorciado	13	11.2
Viudo	4	3.4
Unión Libre	6	5.2
Total	116	100.0

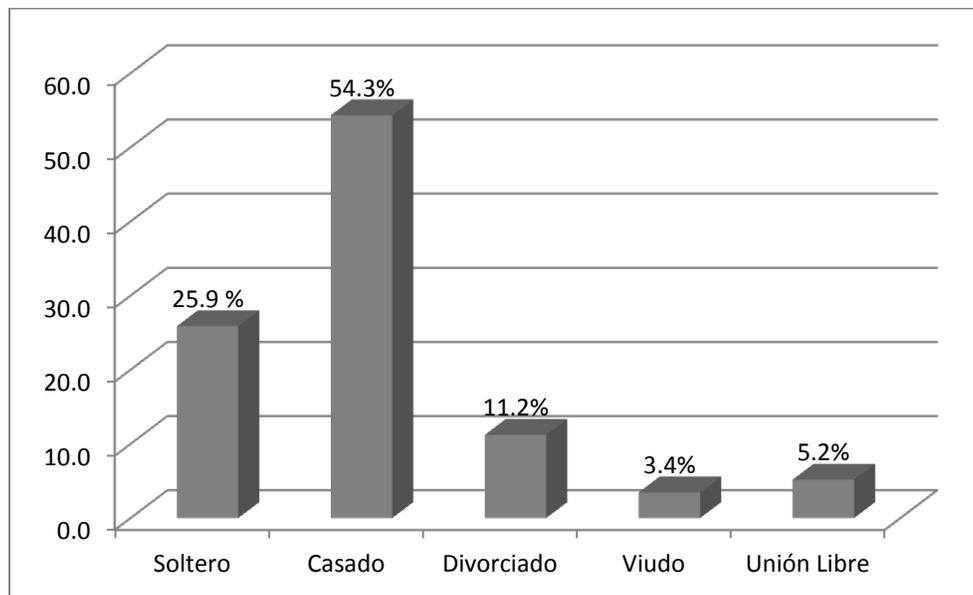


Gráfico 4. Estado civil

4.1.5 Antigüedad

Otro aspecto importante dentro del tema, es la antigüedad en el trabajo, los resultados de la tabla 20 y el gráfico 5, arrojan que el 31% (n=36) tiene laborando entre 6 y 10 años, en segundo lugar el 24.1% (n=28) entre 1 y 5 años, en tercer lugar el 18.1% (n=21) que tiene máximo un año, en cuarto lugar el 17.2% (n=20) entre 11 y 15 años, en quinto lugar el 5.2% (n=6) entre 16 y 20 años y finalmente, el 4.3% (n=5) entre 21 y 25 años.

Tabla 20. Antigüedad

Rango de antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 1 año	21	18.1
1-5 años	28	24.1
6-10 años	36	31.0
11-15 años	20	17.2
16-20 años	6	5.2
21-25 años	5	4.3
Total	116	100.0

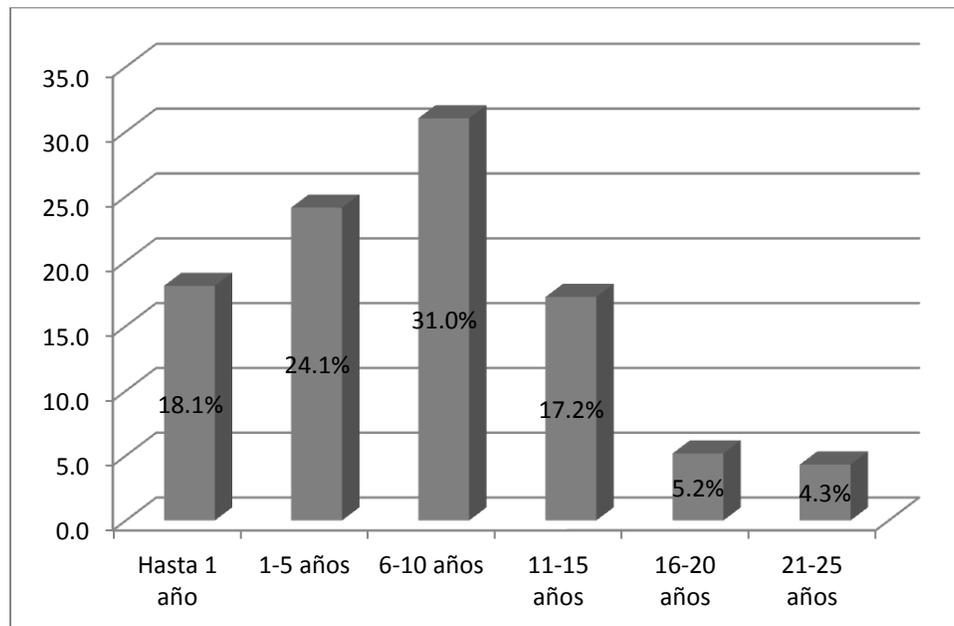


Gráfico 5. Antigüedad

4.1.6 Escolaridad

Con respecto a la escolaridad que poseen los encuestados, la tabla 21 y el gráfico 6 muestran que el grado que obtuvo mayor porcentaje de concentración fue la educación superior (ingeniería o licenciatura) con un 40.5% (n=47), en segundo lugar especialidad con 22.4% (n=26), en tercer lugar el bachillerato con 18.1% (n=21), en cuarto lugar, el 15.5% (n=18), con maestría, en quinto lugar el nivel secundaria con 2.6% (n=3) y en sexto lugar primaria con .9% (n=1).

Tabla No. 21. Escolaridad

Grado de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	.9
Secundaria	3	2.6
Bachillerato	21	18.1
Superior	47	40.5
Especialidad	26	22.4
Maestría	18	15.5
Total	116	100.0

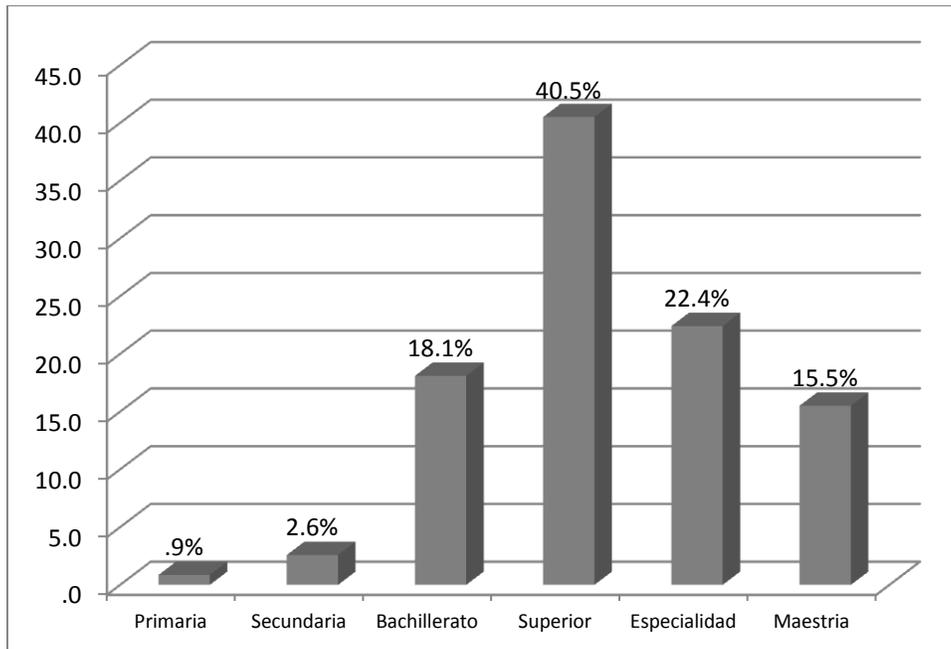


Gráfico 6. Escolaridad

4.1.7 Tipo de puesto

Finalmente con relación al tipo de puesto que desempeñan los encuestados, el 16.4% (n=19) se desempeña en el nivel directivo y el resto 83.6% (n=97) integra el nivel operativo, dichos resultados se presentan en la tabla 22 y el gráfico 7.

Tabla 22. Tipo de puesto

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	19	16.4
Operativo	97	83.6
Total	116	100.0

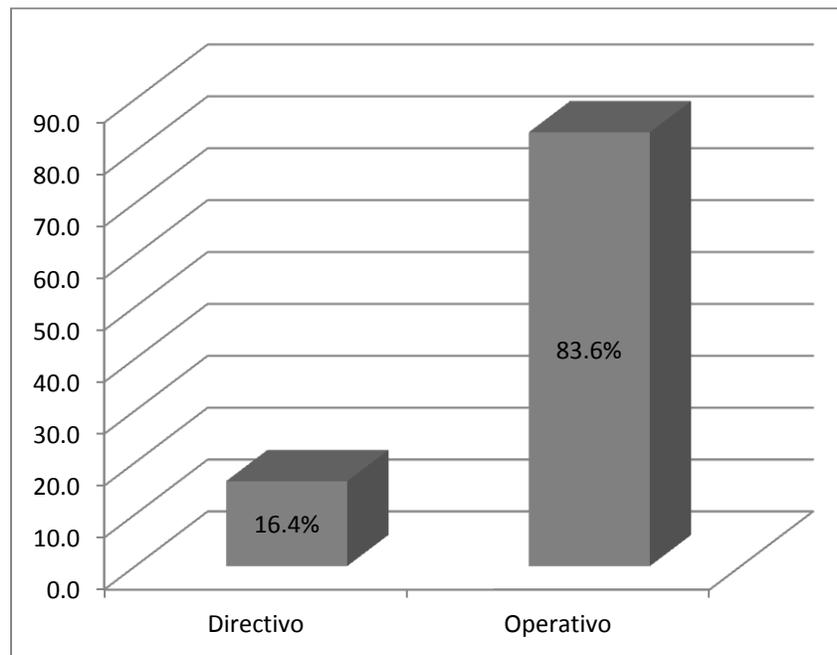


Gráfico 7. Tipo de puesto

4.2 Análisis de confiabilidad de los instrumentos

Con el fin de validar la confiabilidad del instrumento ECL (Encuesta de Clima Laboral) y del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), se calculó el alfa de Cronbach.

En la tabla 23, se presentan los coeficientes alpha de Cronbach de cada una de las dimensiones del clima organizacional. Se observa que el coeficiente más alto fue de .933, el cual se presenta en las dimensiones de administración y sueldos y prestaciones que reflejan el mismo índice. Por otra parte, se refleja que el coeficiente más bajo se identifica en la dimensión de comunicación con .882.

Tabla 23. Análisis de confiabilidad alfa de cronbach. Clima organizacional.

Dimensión	Alfa de cronbach	No. de elementos
TP (Trabajo Personal)	.897	8
SU (Supervisión)	.925	8
TE (Trabajo en Equipo)	.898	8
AD (Administración)	.933	8
CO (Comunicación)	.882	8
AFC (Ambiente Físico y Cultural)	.911	8
CA (Capacitación y Desarrollo)	.903	8
SS (Sueldos y Prestaciones)	.933	8
PC (Promoción y Carrera)	.913	8
OP (Orgullo de Pertenencia)	.932	8

Por otra parte, se aplicó el análisis alfa de cronbach para determinar los coeficientes de las variables del instrumento de liderazgo MLQ. Se observa que el coeficiente más alto fue de .912, para la variable de resultado de esfuerzo extra; para el liderazgo transformacional la escala con el mayor índice es tolerancia psicológica con .900 y referente al liderazgo transaccional, el índice más alto es administración por excepción activo con .861. Por otra parte se refleja que el coeficiente más bajo se identifica en la dimensión de *laissez faire* con .528, razón por la cual se decidió eliminar esta dimensión, debido a que según los expertos señalan como .60 el estadístico mínimo para ser considerado como confiable.

Los resultados anteriores concuerdan con los índices obtenidos por Cuadrado et al (2003) que obtuvo índices mayores a .070 para las escalas de liderazgo transformacional y

transaccional, mientras que para *laissez faire* obtuvo un índice de .60, siendo el factor que obtuvo menor índice de confiabilidad, por tal razón se decide eliminar dicha escala ya que no cumple con los requisitos definidos por expertos para ser confiable, dichos resultados se presentan en la tabla 24.

Tabla 24. Análisis de confiabilidad alfa de cronbach. Liderazgo.

Dimensión	Alfa de cronbach	No. de elementos
AT (Influencia Idealizada Atributos)	.882	4
CON (Influencia Idealizada Conducta)	.896	4
IM (Inspiración Motivacional)	.877	4
EI (Estimulación Intelectual)	.866	4
CI (Consideración Individual)	.865	4
TOP (Tolerancia Psicológica)	.900	4
PRC (Premio Contingente)	.813	4
AEA (Administración por Excepción Activo)	.861	4
AEP (Administración por Excepción Pasivo)	.780	4
LF(Laissez Faire)	.528	4
SAT (Satisfacción)	.893	4
EE (Esfuerzo Extra)	.912	4
EFE (Efectividad)	.871	4

4.3 Estadística descriptiva clima organizacional

4.3.1 Variables clima organizacional.

En la tabla 25 y el gráfico 8, se observan los puntajes mínimo y máximo de cada una de las dimensiones del clima organizacional de acuerdo a la propuesta de Valenzuela, 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 los porcentajes de medias más altas, con un 4.36, 4.07 y 4.02 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 que reflejan un puntaje de: 3.89, 3.50, 3.45 y 3.34, respectivamente, corresponden a una percepción neutral de dichas dimensiones. Finalmente las dimensiones de sueldos y prestaciones, capacitación y desarrollo y promoción y carrera presentan los puntajes más bajos con 2.61, 2.41 y 2.39, considerando con ello, que en estas dimensiones existe la ausencia de condiciones, ya que el personal manifestó estar en desacuerdo con los aspectos que abarcan dichas dimensiones.

Tabla 25. Estadística descriptiva. Variables clima organizacional.

Dimensión	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Trabajo personal	97	1.25	5.00	4.3608	.54751
Supervisión	97	1.00	5.00	4.0245	.77280
Trabajo en equipo	97	1.50	5.00	3.4974	.79876
Administración	97	1.00	5.00	3.4472	.85617
Comunicación	97	1.63	5.00	3.3363	.70141
Ambiente físico y cultural	97	1.63	5.00	3.8892	.85655
Capacitación y desarrollo	97	1.00	4.50	2.4137	.69277
Sueldos y prestaciones	97	1.00	4.63	2.6147	.95294
Promoción y carrera	97	1.00	5.00	2.3892	.87887
Orgullo de pertenencia	97	1.13	5.00	4.0709	.79629

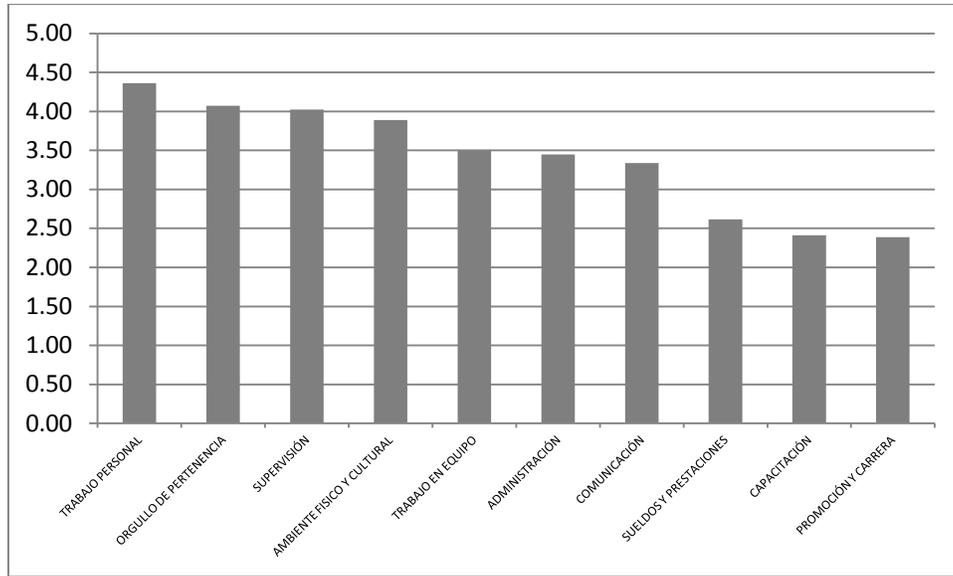


Gráfico 8. Medias de dimensiones de clima organizacional

4.3.2 Percepción por sexo: clima organizacional

En la tabla 26 y el gráfico 9, se presenta el índice de percepción por sexo del clima organizacional, en la cual el masculino presentó un puntaje de 3.4973, el cual fue superior al sexo femenino que refleja 3.3206, lo cual indica que ambos sexos perciben la ausencia o presencia de un buen o mal clima organizacional. El F estadístico es de .179 y no es significativo reflejando un valor de .673.

Tabla 26. Percepción por sexo: clima organizacional

Dimensión	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	F	Sig.
Clima Organizacional	Masculino	46	3.4973	0.51701	0.07623	0.179	0.673
	Femenino	51	3.3206	0.50405	0.07058		

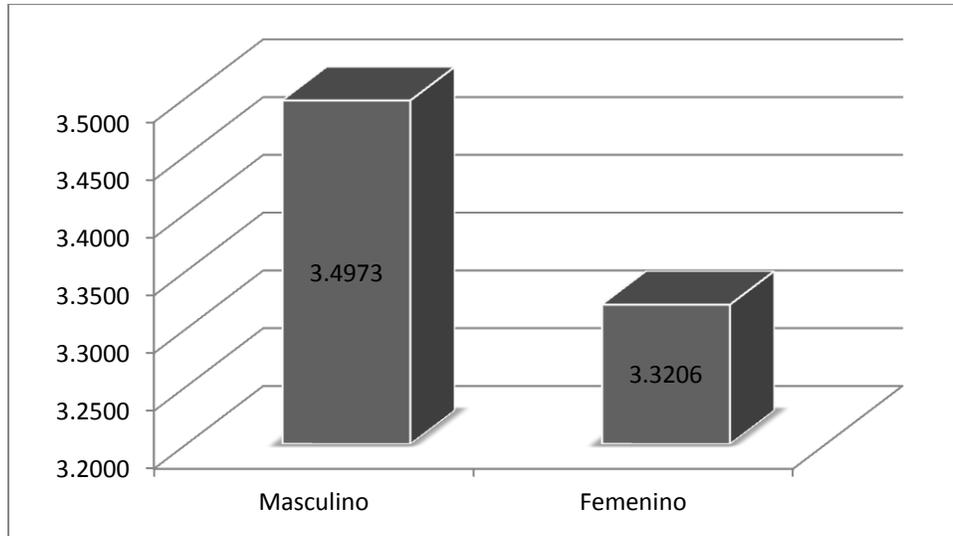


Gráfico 9. Medias por sexo: clima organizacional

4.3.3 Percepción por sexo: dimensiones del clima organizacional

En la tabla 27 y el gráfico 10, se presenta el índice de percepción por sexo de las dimensiones del clima organizacional. En primer lugar, se observa el trabajo personal, en el cual el sexo masculino presentó un puntaje de 4.4076, el cual fue superior al sexo femenino en 0.089, lo que indica que la diferencia es pequeña, pero de acuerdo a la escala de Likert, tanto hombres como mujeres manifiestan estar de acuerdo con dicha dimensión. El F estadístico fue de .3412 y no es significativo reflejando un valor de .068.

En segundo lugar se presenta el índice de percepción de la dimensión de supervisión, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 4.0897, el cual fue superior al sexo femenino en 0.1222, indicando que la diferencia es pequeña entre ambos sexos y que perciben estar de acuerdo en la presencia de dicha dimensión del clima organizacional. El F estadístico fue de 5.290 y es significativa al presentar un valor de .024.

En tercer lugar se presenta la dimensión de trabajo en equipo, donde el sexo masculino presentó un puntaje de 3.6766, siendo superior al sexo femenino en 0.3408, lo cual indica una diferencia significativa entre ambos sexos, reflejando que los hombres perciben estar de acuerdo con el trabajo en equipo y las mujeres reflejan una percepción neutral. El F estadístico fue de .236 y no es significativo ya que presenta un valor de .628.

La cuarta dimensión es la de administración, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 3.6168, siendo superior al sexo femenino en 0.3227, lo cual indica una diferencia entre ambos sexos, mostrando que el masculino percibe estar de acuerdo con los métodos de administración, mientras que el sexo femenino no lo percibe. El F estadístico es de .534 y no es significativo, reflejando un valor de .467.

En quinto lugar, se presenta la dimensión de comunicación, donde el sexo masculino presentó un puntaje de 3.5027, el cual fue superior al sexo femenino en 0.3164, indicando que existe una diferencia entre ambos sexos, reflejando que los hombres perciben estar de acuerdo con la comunicación, mientras que las mujeres reflejan una percepción neutral. El F estadístico fue de .109 y no es significativo reflejando un valor de .742.

La sexta dimensión es la de ambiente físico y cultural, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 4.2446, superior al sexo femenino en 0.676, existiendo una diferencia entre ambos sexos. Se observa que ambos sexos perciben estar de acuerdo con dicha dimensión. El F estadístico fue de .549 y no es significativo, reflejando un valor de .460.

En séptimo lugar se presenta la dimensión de capacitación y desarrollo, en la cual el sexo femenino presentó un puntaje de 2.5417, superior al sexo masculino en 0.2700, habiendo una diferencia pequeña entre ambos sexos en la percepción de estar en desacuerdo con la forma en que se maneja esta dimensión. El F estadístico fue de .401 y no es significativo, reflejando un valor de .528.

Posteriormente, se presenta el índice de percepción por sexo de la dimensión de sueldos y prestaciones, en la cual el sexo femenino presentó un puntaje de 2.6520, el cual fue superior al sexo masculino en 0.0786, indicando una pequeña diferencia entre ambos sexos y la percepción de que tanto hombres como mujeres están en desacuerdo con dicha dimensión. El F estadístico fue de .137 y no es significativo, reflejando un valor de .713.

En la dimensión de promoción y carrera se observa que el sexo femenino obtuvo un puntaje mayor de 2.4412 respecto al masculino que presentó 2.3315, es decir una diferencia de .1097, indicando que, tanto hombres como mujeres están en desacuerdo con la forma en que se da la promoción y carrera en el Colegio. El F estadístico fue de 7.142 y es significativa la diferencia en la percepción entre sexos al presentar un valor de .009.

Por último, se presenta la dimensión de orgullo de pertenencia, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 4.2582, el cual fue superior al sexo femenino en 0.3562, indicando que la diferencia es pequeña entre ambos sexos y que perciben estar de acuerdo en la presencia de dicha dimensión. El F estadístico fue de 2.346 y no es significativo al presentar un valor de .129.

Tabla 27. Percepción por sexo dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	F	Sig.
Trabajo personal	Masculino	46	4.4076	0.38318	0.0565	0.3412	0.068
	Femenino	51	4.3186	0.663	0.09284		
Supervisión	Masculino	46	4.0897	0.59783	0.08815	5.29	0.024
	Femenino	51	3.9657	0.90418	0.12661		
Trabajo en equipo	Masculino	46	3.6766	0.8112	0.1196	0.236	0.628
	Femenino	51	3.3358	0.75931	0.10633		
Administración	Masculino	46	3.6168	0.92135	0.13585	0.534	0.467
	Femenino	51	3.2941	0.77007	0.10783		
Comunicación	Masculino	46	3.5027	0.71855	0.10594	0.109	0.742
	Femenino	51	3.1863	0.65687	0.09198		
Ambiente físico y cultural	Masculino	46	4.2446	0.85227	0.12566	0.549	0.46
	Femenino	51	3.5686	0.73072	0.10232		
Capacitación y desarrollo	Masculino	46	2.2717	0.72663	0.10714	0.401	0.528
	Femenino	51	2.5417	0.64113	0.08978		
Sueldos y prestaciones	Masculino	46	2.5734	0.92743	0.13674	0.137	0.713
	Femenino	51	2.652	0.98308	0.13766		
Promoción y carrera	Masculino	46	2.3315	1.00768	0.14858	7.142	0.009
	Femenino	51	2.4412	0.75056	0.1051		
Orgullo de pertenencia	Masculino	46	4.2582	0.64625	0.09528	2.346	0.129
	Femenino	51	3.902	0.88329	0.12368		

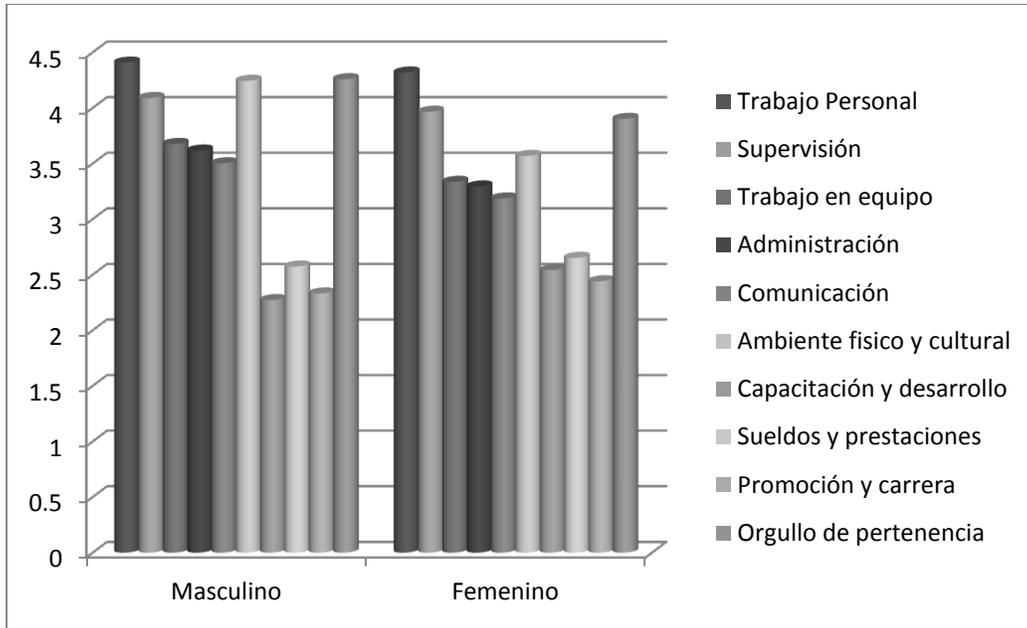


Gráfico 10. Medias por sexo: dimensiones del clima organizacional

4.3.4 Percepción por edad: clima organizacional

En la tabla 28 y el gráfico 11, se presenta el índice de percepción por rango de edad del clima organizacional, se observa que la percepción más alta la tienen los colaboradores de entre 51 y 60 años con 3.7813, en segundo lugar el grupo de hasta 20 años con 3.6875, en tercer lugar los empleados de entre 21 y 30 años con 3.5223, en cuarto lugar el grupo de entre 31 y 40 con 3.3568 y en quinto lugar los integrantes de entre 41 y 50 años con 3.2537 y por último el grupo de 61 años o más con 3.2250. De acuerdo a los datos anteriores se observa que el grupo de entre 51 y 60 años percibe estar de acuerdo con el clima organizacional generado en el Cobah, mientras que el grupo de 61 años o más que fue el que presentó el puntaje más bajo percibe el clima organizacional neutralmente. El F estadístico fue .476 y no es significativo reflejando un valor de .700, lo cual indica que en la percepción del clima organizacional no influye la edad de los colaboradores.

Tabla 28. Percepción por edad: clima organizacional

Rango de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Hasta 20	1	3.688			.476 ^a	3	91	0.7
21-30 años	23	3.522	0.524	0.109				
31-40 años	37	3.357	0.519	0.085				
41-50 años	27	3.254	0.507	0.098				
51-60 años	8	3.781	0.334	0.118				
61 años o mas	1	3.225						

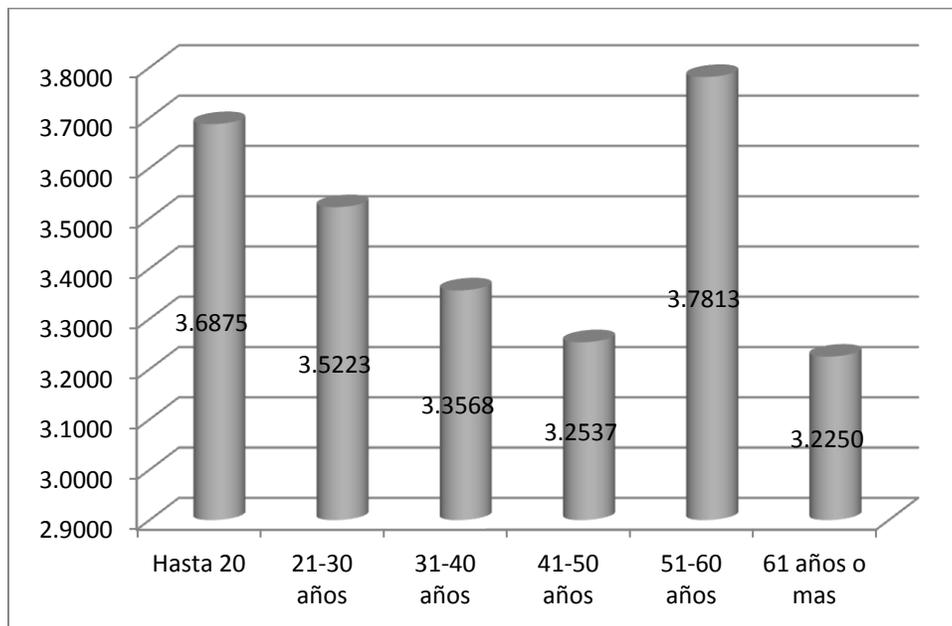


Gráfico 11. Medias por rango de edad: clima organizacional

4.3.5 Percepción por estado civil: clima organizacional

En la tabla 29 y el gráfico 12, se presenta el índice de percepción por estado civil del clima organizacional, se observa que la percepción más alta la tienen los colaboradores

casados con 3.4718, en segundo lugar lo solteros con 3.4505, en tercer lugar los divorciados con 3.3136, en cuarto lugar los viudos con 3.3125 y en último lugar los de estado civil de unión libre con 2.8708. De acuerdo a los datos anteriores se observa que los de estado civil casados son los que perciben un mejor clima organizacional estando de acuerdo con el mismo y en último lugar los que manifestaron vivir en unión libre. El F estadístico fue de .346 y no es significativo, reflejando un valor de .846, lo cual indica que en la percepción del clima organizacional no influye el estado civil de los colaboradores.

Tabla 29. Percepción por estado civil: clima organizacional

Estado civil	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Soltero	26	3.4505	0.51793	0.10158	0.346	4	92	0.846
Casado	50	3.4718	0.49384	0.06984				
Divorciado	11	3.3136	0.52597	0.15858				
Viudo	4	3.3125	0.37179	0.1859				
Unión Libre	6	2.8708	0.55406	0.22619				

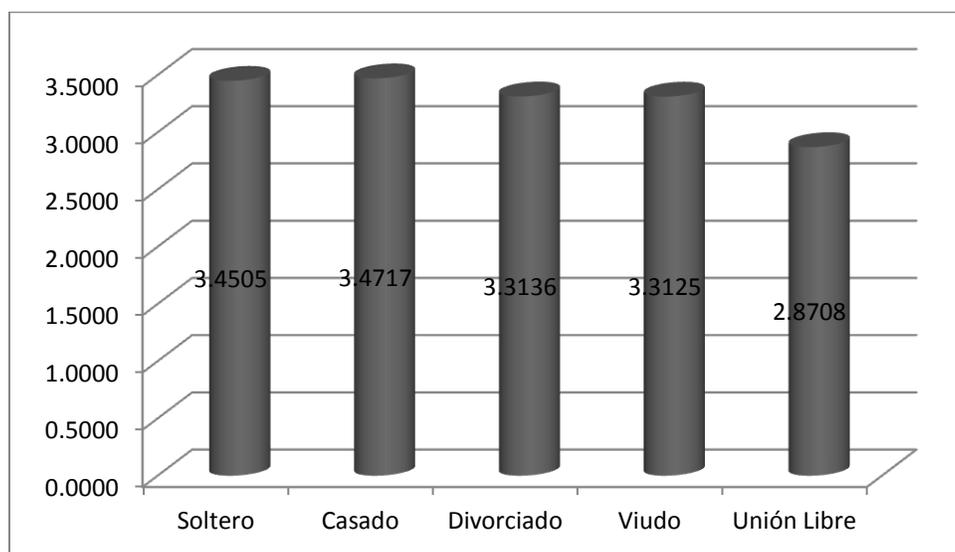


Gráfico 12. Medias por estado civil: clima organizacional

4.3.6 Percepción por antigüedad: clima organizacional

En la tabla 30 y el gráfico 13, se presenta el índice de percepción por antigüedad del clima organizacional, se observa que la percepción más alta la tienen los colaboradores que llevan laborando en la organización de 21 a 25 años con 3.6188, en segundo lugar los que tienen hasta un año de antigüedad con 3.5038, en tercer lugar los de 6 a 10 años con 3.4360, en cuarto lugar los de 1 a 5 años con 3.4263, en quinto lugar los de 11 a 15 años con 3.3094 y por último, los de 16 a 20 años con 3.0325.

De acuerdo a los datos anteriores se observa que los de antigüedad de entre 21 y 25 años son los que perciben un mejor clima organizacional y en último lugar los que llevan laborando de 16 a 20 años. El F estadístico es de .884 y no es significativo reflejando un valor de .495 lo cual indica que en la percepción del clima organizacional no influye la antigüedad que los colaboradores llevan laborando en el Colegio.

Tabla 30. Percepción por antigüedad: clima organizacional

Rango de antigüedad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Hasta 1 año	13	3.5038	0.5106	0.14162	0.884	5	91	0.495
1-5 años	28	3.4263	0.56379	0.10655				
6-10 años	33	3.436	0.46729	0.08134				
11-15 años	16	3.3094	0.46672	0.11668				
16-20 años	5	3.0325	0.56448	0.25244				
21-25 años	2	3.6188	1.0695	0.75625				

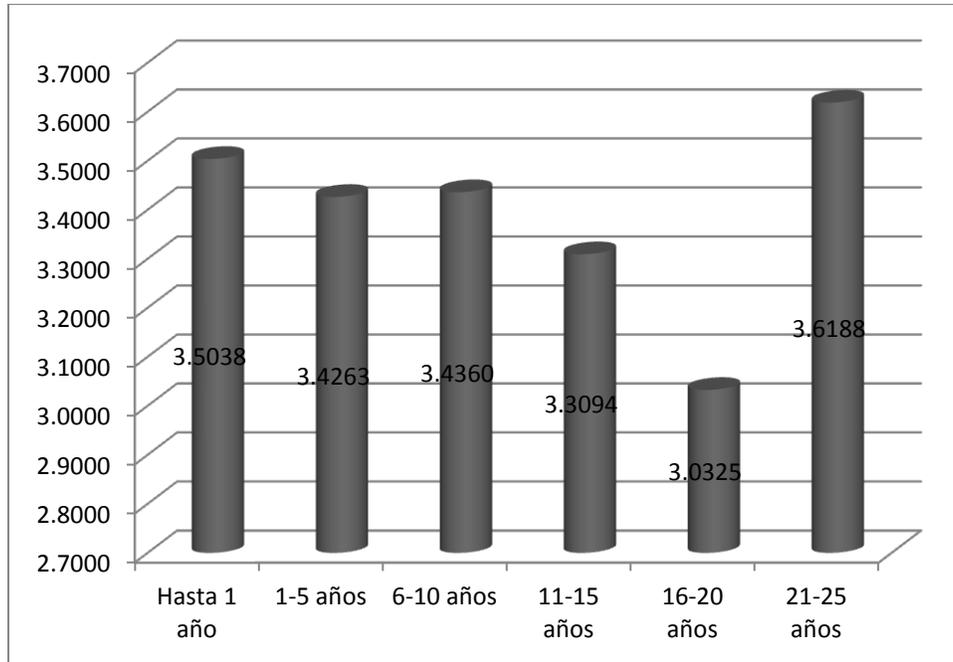


Gráfico 13. Medias por antigüedad: clima organizacional

4.3.7 Percepción por escolaridad: clima organizacional

En la tabla 31 y el gráfico 14, se presenta el índice de percepción por escolaridad del clima organizacional, se observa que la percepción más alta la tienen los colaboradores que manifestaron tener escolaridad de bachillerato con 3.5381, en segundo lugar, los de secundaria con 3.5250, en tercer lugar los de primaria con 3.4125, en cuarto lugar, los de especialidad con 3.4065, en quinto lugar los de educación superior con 3.3616 y en sexto lugar los de maestría con 3.2422.

De acuerdo a los datos anteriores se observa que los de bachillerato son los que perciben un mejor clima organizacional y en último lugar los de escolaridad de maestría. El F estadístico fue de 1.559 y no es significativo, reflejando un valor de .192, lo cual indica que en la percepción del clima organizacional no influye la escolaridad de los colaboradores del Colegio.

Tabla 31. Percepción por escolaridad: clima organizacional

Escolaridad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Primaria	1	3.4125			1.559 ^a	4	91	0.192
Secundaria	3	3.525	0.26011	0.15017				
Bachillerato	20	3.5381	0.40493	0.09055				
Superior	42	3.3616	0.56716	0.08751				
Especialidad	23	3.4065	0.50065	0.10439				
Maestría	8	3.2422	0.63745	0.22537				

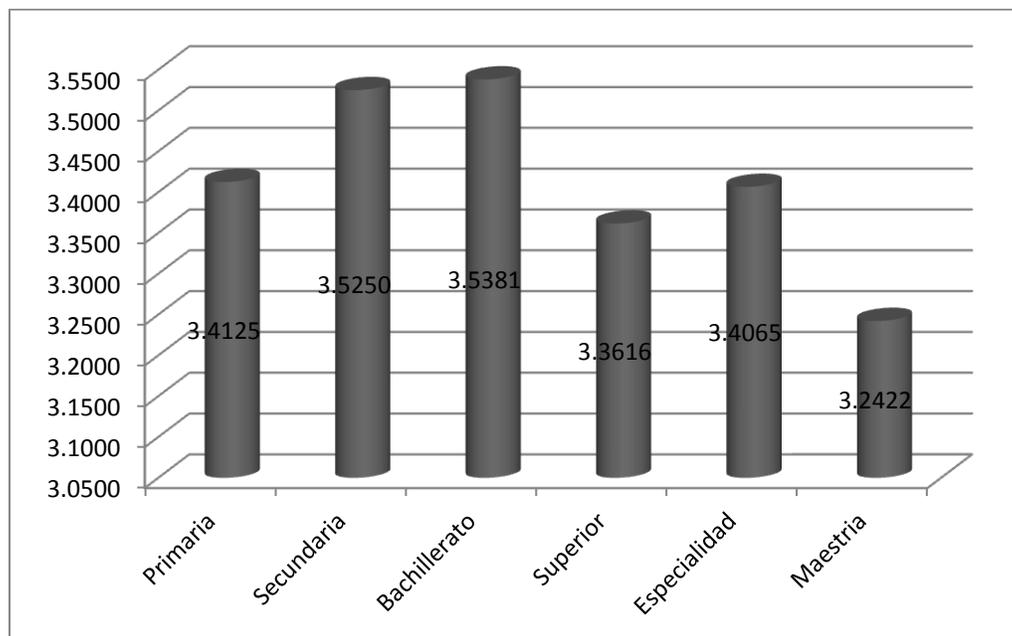


Gráfico 14. Medias por escolaridad: clima organizacional

4.3.8 Percepción por área: clima organizacional

En la tabla 32 y el gráfico 15, se presenta el índice de percepción por área del clima organizacional, se observa que la percepción más alta la tienen los colaboradores de los

departamentos de atención educativa, bibliotecas y laboratorios, recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y servicios Educativos, manifestando estar de acuerdo con el clima organizacional generado en su lugar de trabajo. Por su parte los departamentos de estadística, control escolar, desarrollo académico, informática, capacitación y seguimiento docente, capacitación para el trabajo, subdirección administrativa, psicopedagogía y subdirección de planeación expresaron una percepción neutral del mismo y finalmente los departamentos de apoyo académico emsad, subdirección académica, programación y presupuesto y desarrollo institucional manifestaron estar en desacuerdo con el clima organizacional de su lugar de trabajo. El F estadístico fue de 2.591 y es significativo reflejando un valor de .003, lo cual indica que existe una relación lineal positiva y que en la percepción del clima organizacional sí influye el área en la cual se desempeñan los colaboradores del colegio.

Tabla 32. Percepción por área: clima organizacional

Área	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Subdirección Administrativa	1	3.2			2.591a	15	78	.003
Atención Educativa	4	3.7969	0.5379	0.2689				
Recursos Humanos	6	3.6417	0.5222	0.2132				
Recursos Financieros	7	3.6161	0.3895	0.1472				
Recursos Materiales y Serv. Grales.	21	3.6054	0.2851	0.0622				
Subdirección Académica	2	2.9563	0.9634	0.6813				
Psicopedagogía	3	3.1375	1.0817	0.6245				
Apoyo Académico Emsad	2	2.9625	0.6187	0.4375				
Capacitación para el Trabajo	3	3.2	0.9539	2.591 ^a				

Tabla 32. Percepción por escolaridad: Clima organizacional

Área	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Bibliotecas y Laboratorios	3	3.7958	0.2145	0.1238				
Capacitación para el Trabajo	3	3.2	0.9539	0.5508				
Capacitación y Seg. Docente	3	3.3042	0.426	0.2459				
Desarrollo Académico	12	3.3604	0.4455	0.1286				
Servicios Educativos	4	3.5031	0.0819	0.0409				
Subdirección de Planeación	1	3.0375						
Registro y Control Escolar	8	3.3938	0.6734	0.2381				
Desarrollo Institucional	3	2.8292	0.5357	0.3093				
Programación y Presupuesto	6	2.8729	0.5334	0.2177				
Informática	7	3.3054	0.3383	0.1279				
Estadística	1	3.425						

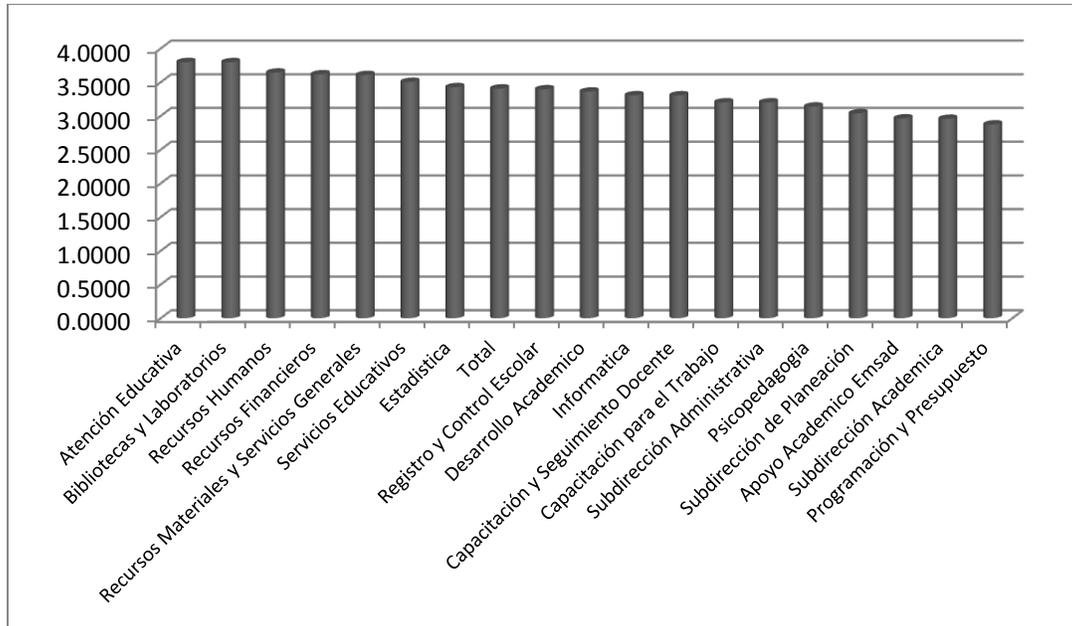


Gráfico 15. Medias por área: clima organizacional

4.4 Estadística Descriptiva. Liderazgo

En la tabla 33 y el gráfico 16, se observan los puntajes mínimo y máximo de cada una de las variables del modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio. Se identifica que la dimensión de mayor puntuación es influencia idealizada (conducta) con un puntaje promedio de 3.9526 y la dimensión con menor puntaje promedio es administración por excepción pasivo con 2.0625. A continuación se presentan los resultados globales de la percepción de los directivos y del personal a su cargo con respecto a las escalas predominantes de cada estilo de liderazgo. En primer lugar, respecto al liderazgo transformacional se obtuvo que las dimensiones de: influencia idealizada conducta (3.9526), consideración individual (3.9030), influencia idealizada atributos (3.8815), inspiración motivacional (3.8211) y estimulación intelectual (3.7931), tuvieron una media mayor a 3.5, lo cual es superior a las medias obtenidas en el estilo transaccional, lo que supone la predominancia de este estilo de liderazgo y de acuerdo a la escala de Likert se concluye que frecuentemente los directivos ejercen el liderazgo transformacional. La única subescala que obtuvo puntuación menor es la de tolerancia psicológica (3.3685) lo cual indica que esta característica normalmente es aplicada por los directivos.

Tabla 33. Estadística Descriptiva. Liderazgo.

Escala	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Inf. Idealizada (Atributos)	116	1.50	5.00	3.8815	.89045
Inf. Idealizada (Conducta)	116	1.75	5.00	3.9526	.84243
Inspiración Motivacional	116	1.25	5.00	3.8211	.88453
Estimulación Intelectual	116	1.50	5.00	3.7931	.91085
Consideración Individual	116	1.25	5.00	3.9030	.90995
Tolerancia Psicológica	116	1.00	5.00	3.3685	1.10555
Premio Contingente	116	1.50	5.00	3.5797	.89661
Admón. Excepción Activo	116	1.00	5.00	2.3039	1.01821
Admón. Excepción Pasivo	116	1.00	5.00	2.0625	.88642

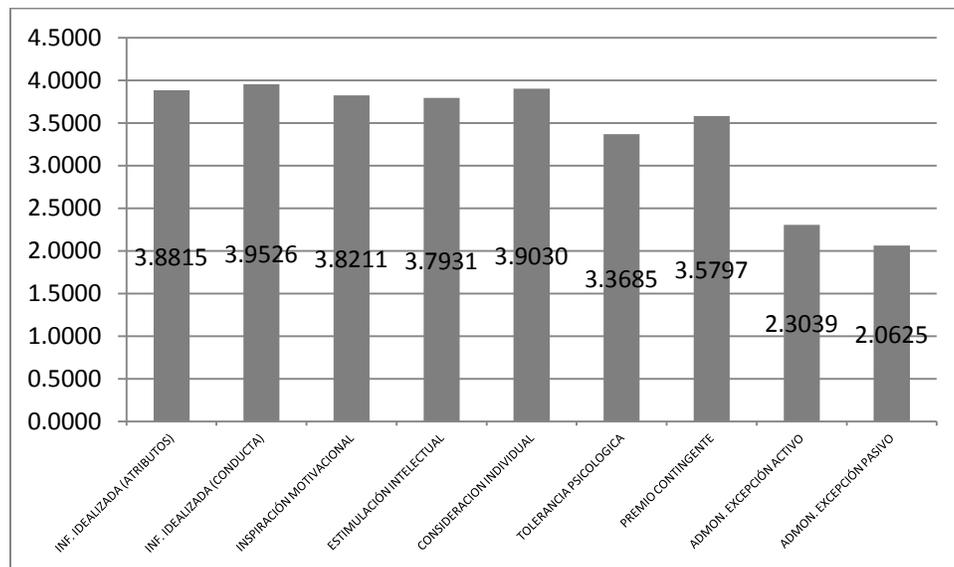


Gráfico 16. Medias del liderazgo transformacional y transaccional

4.4.1 Percepción por sexo: estilo de liderazgo

En la tabla 34 y el gráfico 17, se presenta el índice de percepción por sexo de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. En el primer estilo fue más alta la media de percepción de sexo femenino con 2.6667 con respecto al masculino que presentó 2.6295 y en el transformacional fue mayor el sexo masculino con 3.7344 y el femenino con 3.5743. Con relación a los datos anteriores, se define que tanto hombres como mujeres perciben que es normal el ejercicio del liderazgo transformacional y transaccional en el Cobaeh, asimismo que el liderazgo transformacional se ejerce frecuentemente. El F estadístico para los estilos de liderazgo es de .095 y 1.030 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .758 y .312 respectivamente.

Tabla 34. Percepción por sexo: estilo de liderazgo

Estilo	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	F	Sig.
Liderazgo transaccional	Masculino	56	2.6295	0.69829	0.09331	0.095	0.758
	Femenino	60	2.6667	0.6585	0.08501		
Liderazgo transformacional	Masculino	56	3.7344	0.78398	0.10476	1.03	0.312
	Femenino	60	3.5743	0.79621	0.10279		

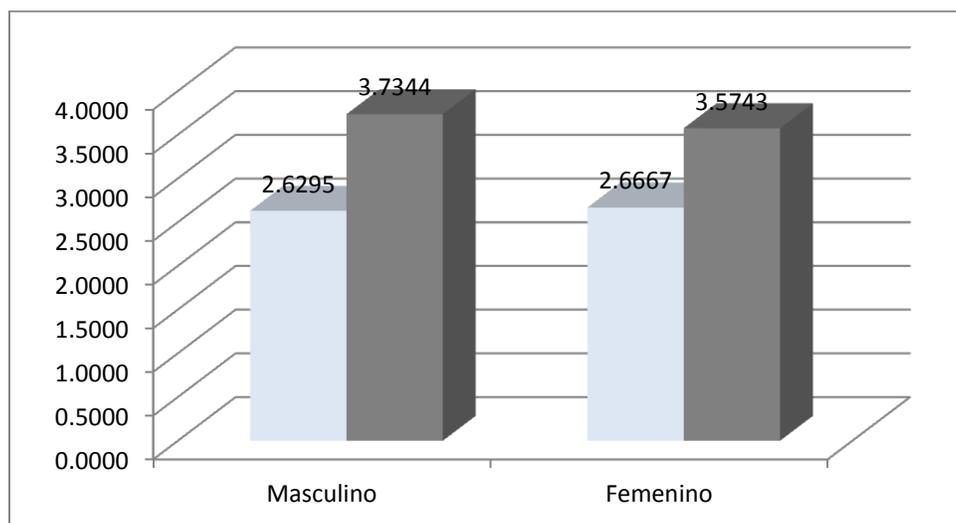


Gráfico 17. Medias por sexo: estilos de liderazgo

4.4.2. Percepción por sexo: escalas de liderazgo

En la tabla 35 y el gráfico 18, se presenta el índice de percepción por sexo, en primer lugar se describe la escala de influencia idealizada atributos, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 3.9821, el cual fue superior al de las mujeres en 0.1946, es decir, la diferencia es mínima percibiendo que frecuentemente los directivos utilizan esta escala dentro del ejercicio del liderazgo. El F estadístico fue de .229 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .633.

En segundo lugar, se observa el índice de percepción de la escala de influencia idealizada conducta, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 4.0580, el cual fue superior al de las mujeres en 0.2038, es decir, la diferencia es mínima y de acuerdo a la escala de Likert se percibe que frecuentemente los directivos utilizan esta escala dentro del ejercicio del liderazgo. El F estadístico fue de .757 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .386.

La tercera escala, corresponde a la inspiración motivacional, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 3.8304, el cual fue superior al de las mujeres en 0.0179, lo cual indica que la diferencia es demasiado pequeña y que frecuentemente los directivos utilizan esta escala dentro del ejercicio del liderazgo. El F estadístico fue de .438 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .509.

En cuarto lugar se observa el índice de percepción de la escala de estimulación intelectual, en la cual el sexo femenino presentó un puntaje de 3.8083, el cual fue superior al del sexo masculino con 0.0315, indicando que la diferencia es demasiado pequeña y se percibe que frecuentemente los directivos utilizan esta escala dentro del ejercicio del liderazgo. El F estadístico es de .925 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .338.

La quinta escala es la de consideración individual, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 4.0625, el cual fue superior al sexo femenino en 0.3083, lo cual indica que la diferencia es demasiado pequeña y se percibe que frecuentemente los directivos utilizan esta escala dentro del ejercicio del liderazgo. El F estadístico es de 1.506 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .222.

En sexto lugar se presenta el índice de percepción de la escala de tolerancia psicológica, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 2.6964, el cual fue superior al sexo femenino en 0.2672, lo cual indica que la diferencia es demasiado pequeña y que los hombres perciben que normalmente los directivos aplican esta escala, mientras que las mujeres definen que se ejerce ocasionalmente. El F estadístico es de 1.268 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .263.

La séptima escala de liderazgo corresponde al premio contingente, en la cual el sexo masculino presentó un puntaje de 3.6696, el cual fue superior al sexo femenino en 0.1738, con dicha diferencia se define que las mujeres perciben que ocasionalmente se utiliza esta escala en el ejercicio del liderazgo y los hombres que normalmente. El F estadístico es de .000 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .990.

En octavo lugar se observa la escala de administración por excepción activo, en la cual el sexo femenino presentó un puntaje de 2.3550, el cual fue superior al sexo masculino en 0.0955, reflejando que ambos sexos perciben que ocasionalmente se presenta dicha escala en el ejercicio del liderazgo. El F estadístico es de .215 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .643.

Por último, se presenta la escala de administración por excepción pasivo, en la cual el sexo femenino presentó un puntaje de 2.1542, el cual fue superior al sexo masculino en 0.1899, reflejando que ambos sexos perciben que ocasionalmente se presenta dicha escala en el ejercicio del liderazgo. El F estadístico es de .098 y no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos al presentar un valor de .755.

Tabla 35. Percepción por sexo: escalas de liderazgo

Escala	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	F	Sig.
Influencia idealizada (atributos)	Masculino	56	3.9821	0.90937	0.12152	0.229	0.633
	Femenino	60	3.7875	0.86947	0.11225		
Influencia idealizada (conducta)	Masculino	56	4.058	0.82709	0.11052	0.757	0.386
	Femenino	60	3.8542	0.85158	0.10994		

Tabla 35. Percepción por sexo: escalas de liderazgo

Inspiración motivacional	Masculino	56	3.8304	0.90592	0.12106	0.438	0.509
	Femenino	60	3.8125	0.87166	0.11253		
Estimulación intelectual	Masculino	56	3.7768	0.96375	0.12879	0.925	0.338
	Femenino	60	3.8083	0.86647	0.11186		
Consideración individual	Masculino	56	4.0625	0.88324	0.11803	1.506	0.222
	Femenino	60	3.7542	0.91653	0.11832		
Tolerancia psicológica	Masculino	56	2.6964	0.79016	0.10559	1.268	0.263
	Femenino	60	2.4292	0.85753	0.11071		
Premio contingente	Masculino	56	3.6696	0.89583	0.11971	0	0.99
	Femenino	60	3.4958	0.89666	0.11576		
Administración por excepción activo	Masculino	56	2.2545	1.0096	0.13491	0.215	0.643
	Femenino	60	2.35	1.03252	0.1333		
Administración por excepción pasivo	Masculino	56	1.9643	0.9274	0.12393	0.098	0.755
	Femenino	60	2.1542	0.84384	0.10894		

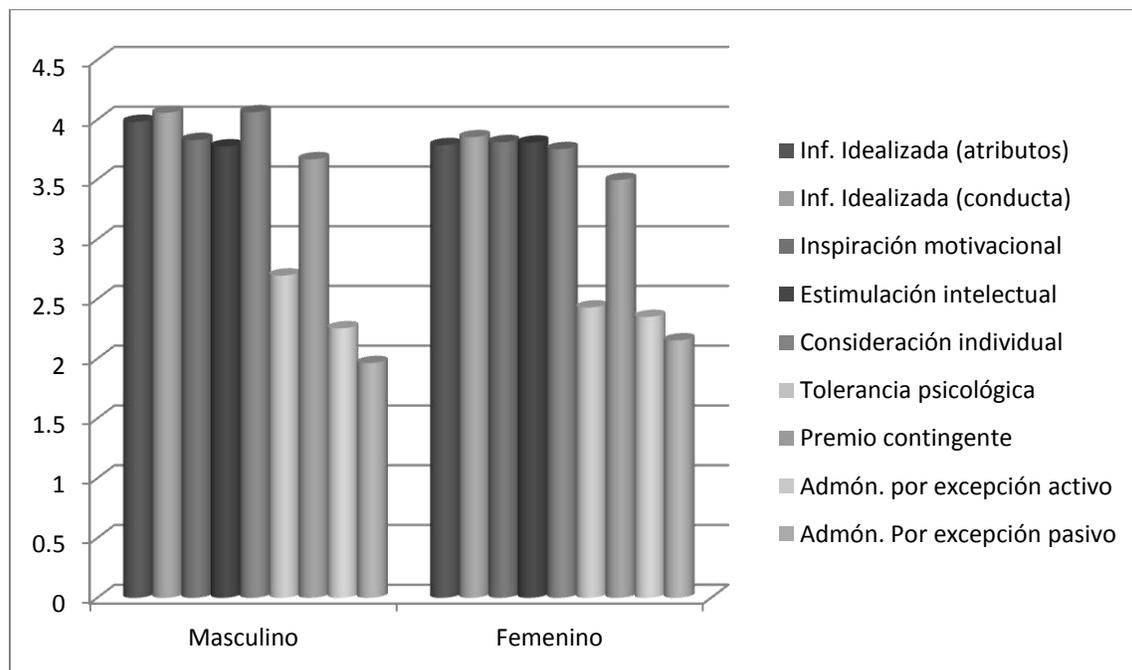


Gráfico 18. Medias por sexo: escalas de liderazgo

4.4.3 Percepción por edad: estilos de liderazgo transaccional y transformacional

En la tabla 36 y el gráfico 19, se presenta el índice de percepción por rango de edad, tanto visto por uno mismo, como visto por los demás, del liderazgo transaccional. En primer lugar, la percepción más alta se presenta en el rango de edad de 21 a 30 años con 2.8551, en segundo lugar los de 31 a 40 años con 2.6231, en tercer lugar, los de 51 a 60 años con 2.6181, en cuarto lugar los de 41 a 50 años con 2.5882, en quinto lugar los de 61 años o más con 2.3333 y en último lugar los de hasta 20 años con 2.0833. Con relación a los datos anteriores, se define que el rango de edad de entre 21 a 30 años son los que perciben en mayor grado el ejercicio del liderazgo transaccional, mientras que los de 20 años o menos son los que perciben un menor grado del ejercicio del mismo.

Respecto al liderazgo transformacional, en la tabla 37 y el gráfico 20 se describe que la percepción más alta la tienen los del grupo de edad de entre 51 y 60 años con 3.8507, en segundo lugar, los de 31 a 40 años con 3.7434, en tercer lugar, los de 21 a 30 años con 3.6322, en cuarto lugar, los de 41 a 50 años con 3.5049, en quinto lugar, los de hasta 20 años con 3.5000 y en último lugar, los de 61 años o más con 3.2292.

Como se describe, el rango de edad de entre 51 y 60 años es el que tiene una percepción más alta del liderazgo transformacional y los de 61 años o más son los que tienen una percepción menor respecto al ejercicio del mismo. Como se observa, no existen coincidencias en los rangos de edad con relación a las percepciones respecto a cada estilo de liderazgo, lo cual se puede deber, a que dependiendo de la edad, se percibe de manera diferente cada estilo de liderazgo.

El F estadístico para el liderazgo transaccional es de .949 y no es significativo, reflejando un valor de .439, lo cual indica que en la percepción del estilo de liderazgo, tanto visto por uno mismo, como visto por los demás, no influye el rango de edad de los colaboradores del Colegio. Respecto al liderazgo transformacional, se obtiene un F estadístico de 2.628 y nivel de significancia de 0.038, lo cual indica que existe una relación lineal positiva entre el rango de edad y la percepción del estilo de liderazgo transformacional.

Tabla 36. Percepción por edad: liderazgo transaccional

Estilo	Rango de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Liderazgo transaccional	Hasta 20 años	1	2.0833			.949 ^a	4	110	0.439
	21-30 años	23	2.8551	0.7054	0.1471				
	31-40 años	44	2.6231	0.7359	0.1109				
	41-50 años	34	2.5882	0.6151	0.1055				
	51-60 años	12	2.6181	0.5983	0.1727				
	61 años o mas	2	2.3333	0.3536	0.25				

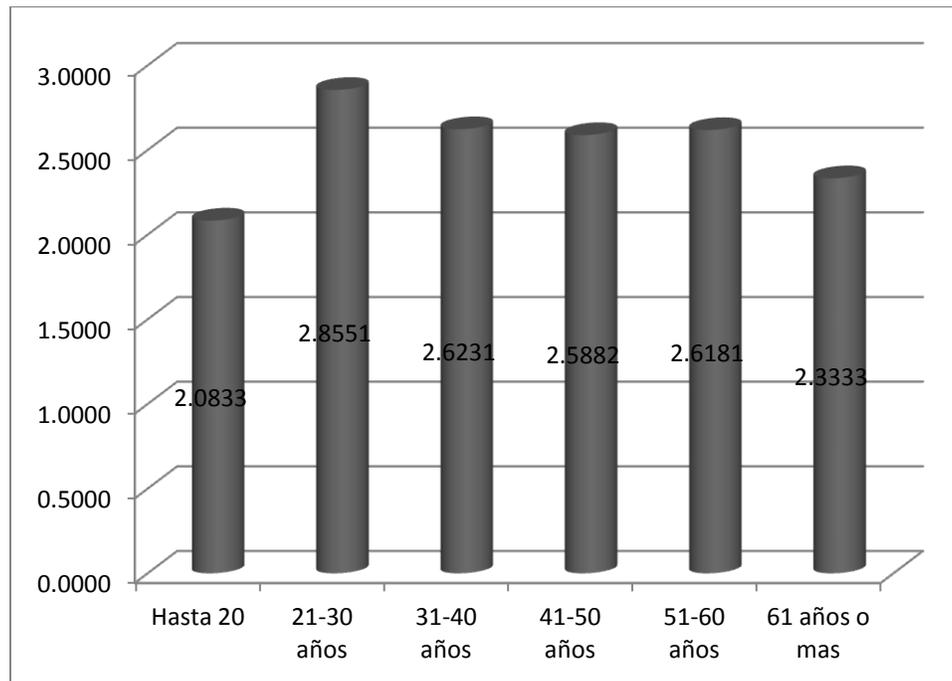


Gráfico 19. Medias por rango de edad: liderazgo transaccional

Tabla 37. Percepción por edad: liderazgo transformacional

Estilo	Rango de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Liderazgo transformacional	Hasta 20	1	3.5			2.628 ^b	4	110	0.038
	21-30 años	23	3.6322	0.87461	0.18237				
	31-40 años	44	3.7434	0.67986	0.10249				
	41-50 años	34	3.5049	0.90621	0.15541				
	51-60 años	12	3.8507	0.72593	0.20956				
	61 años o mas	2	3.2292	0.61872	0.4375				

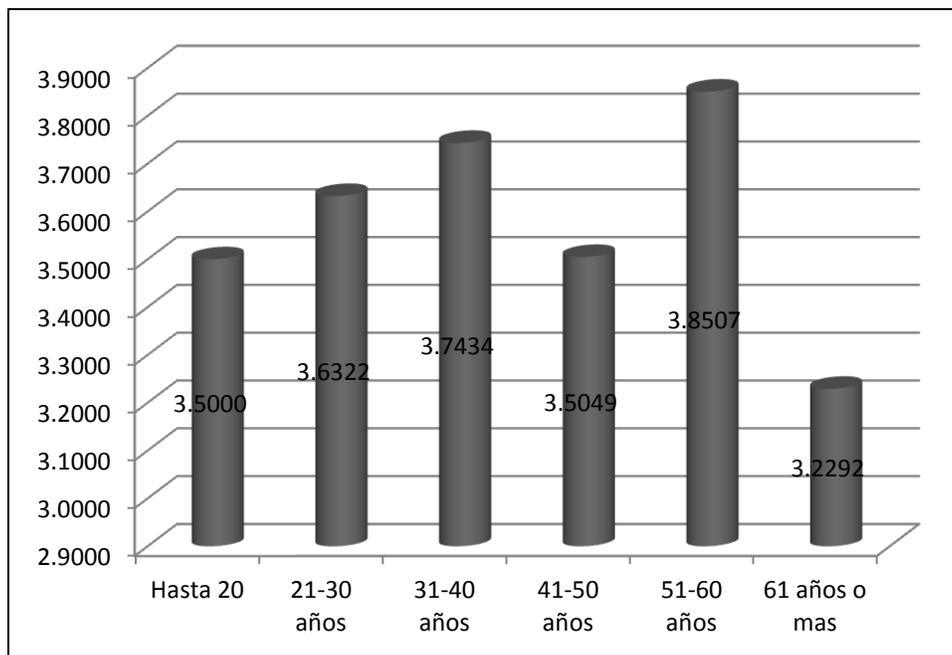


Gráfico 20. Medias por rango de edad: liderazgo transformacional

4.4.4 Percepción por antigüedad: estilos de liderazgo transaccional y transformacional

En la tabla 38 y el gráfico 21, se presenta el índice de percepción por antigüedad respecto al liderazgo transaccional, tanto visto por uno mismo, como visto por los demás. En primer lugar, la percepción más alta se presenta en los de antigüedad de menos de 1 año con 2.7381, en segundo lugar, los de 6 a 10 años con 2.7176, en tercer lugar, los de 1 a 5 años con 2.6369, en cuarto lugar, los de 11 a 15 años con 2.5625, en quinto lugar, los de 21 a 25 años con 2.5500 y en último lugar, los de 16 a 20 años con 2.3472. Con relación a los datos anteriores, se define que los que tienen menos de 1 año de antigüedad perciben más alto el ejercicio del liderazgo transaccional, mientras que los de 16 a 20 años de antigüedad son los que perciben en menor grado el ejercicio del mismo.

Respecto al liderazgo transformacional, en la tabla 39 y el gráfico 22, se describe que la percepción más alta la tienen los de antigüedad de 21 a 25 años con 3.933, en segundo lugar, los de menos de 1 año con 3.8968, en tercer lugar, los de 11 a 15 años con 3.6792, en cuarto lugar, los de 6 a 10 años con 3.5845, en quinto lugar, los de 1 a 5 años con 3.5432 y en último lugar, los de 16 a 20 años o más con 3.3333.

Como se describe, los colaboradores que tienen antigüedad de menos de 21 a 25 años, son los que tienen una percepción más alta del liderazgo transformacional, mientras que los de 16 a 20 años son los que tienen una percepción menor. Como se observa, no existen coincidencias en los rangos de antigüedad con relación a las percepciones respecto a cada estilo de liderazgo, lo cual se puede deber a que, dependiendo de la antigüedad, se percibe de manera diferente cada estilo de liderazgo.

El F estadístico para el liderazgo transaccional es de .959 y no es significativo, reflejando un valor de .4469, lo cual indica que en la percepción del estilo de liderazgo, tanto visto por uno mismo, como visto por los demás, no influye la antigüedad de los colaboradores del Colegio. Respecto al liderazgo transformacional, se obtiene un F estadístico de .817 y tampoco es significativo, al presentar un índice de .540, lo cual refleja que no existe una relación significativa entre el rango de edad y la percepción del estilo de liderazgo transformacional.

Tabla 38. Percepción por antigüedad: liderazgo transaccional

Estilo	Rango de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Liderazgo transaccional	Hasta 1 año	21	2.7381	0.58172	0.12694	0.959	5	110	0.446
	1-5 años	28	2.6369	0.81845	0.15467				
	6-10 años	36	2.7176	0.65018	0.10836				
	11-15 años	20	2.5625	0.67963	0.15197				
	16-20 años	6	2.3472	0.66753	0.27252				
	21-25 años	5	2.55	0.41916	0.18745				

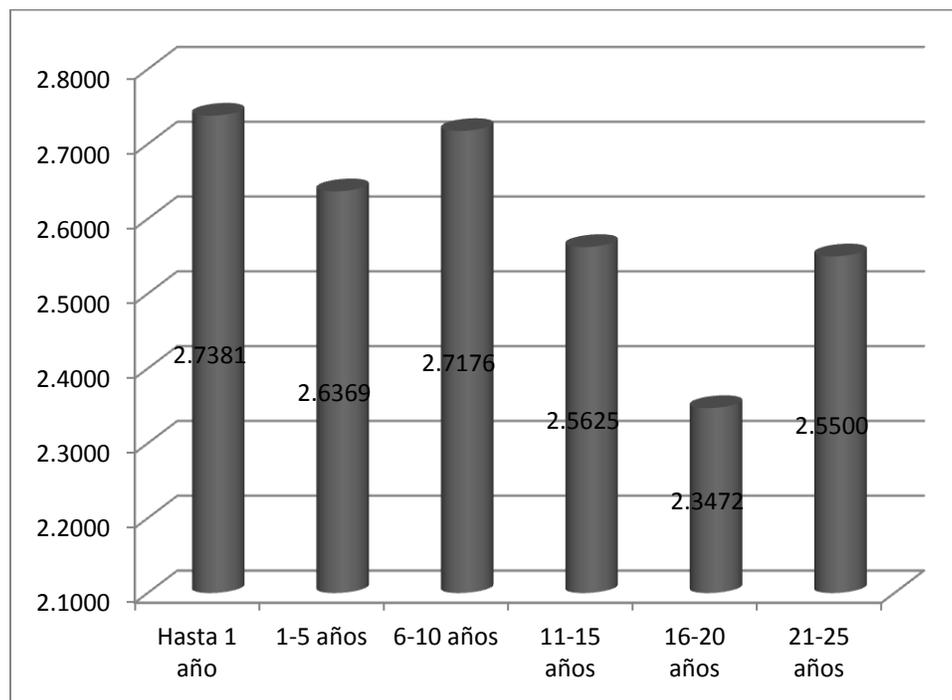


Gráfico 21. Medias por rango de antigüedad: liderazgo transaccional

Tabla 39. Percepción por antigüedad: liderazgo transformacional

Estilo	Rango de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Liderazgo transformacional	Hasta 1 año	21	3.8968	0.7224	0.1576	0.817	5	110	0.54
	1-5 años	28	3.5432	0.7791	0.1472				
	6-10 años	36	3.5845	0.7809	0.1302				
	11-15 años	20	3.6792	0.7497	0.1676				
	16-20 años	6	3.3333	1.1829	0.4829				
	21-25 años	5	3.9833	0.892	0.3989				

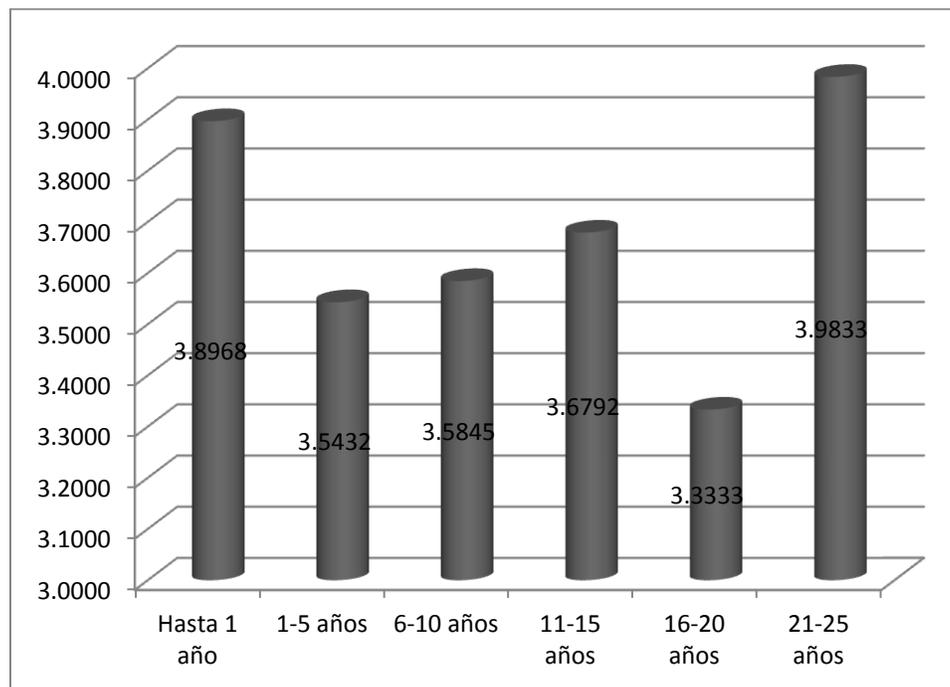


Gráfico 22. Medias por rango de antigüedad: liderazgo transformacional

4.4.5 Percepción por estado civil: estilos de liderazgo transaccional y transformacional

En la tabla 40 y el gráfico 23, se presenta el índice de percepción del liderazgo transaccional por estado civil, tanto visto por uno mismo, como visto por los demás. En primer lugar, la percepción más alta se presenta en los de unión libre con 2.7361, en segundo lugar, los casados con 2.7169, en tercer lugar, los solteros con 2.5944, en cuarto lugar, los divorciados con 2.4744 y en quinto lugar, los viudos con 2.4167. Con relación a los datos anteriores, se define que los que manifestaron vivir en unión libre son los que tienen una más alta percepción del liderazgo transaccional y en menor grado, los viudos.

Respecto al liderazgo transformacional, en la tabla 41 y el gráfico 24, se describe que la percepción más alta la tienen los casados con 3.7348, en segundo lugar, los solteros con 3.6181, en tercer lugar, los viudos con 3.4896, en cuarto lugar, los divorciados con 3.4872 y en quinto lugar, los de unión libre con 3.4097. Como se describe, los colaboradores que son casados son los que perciben el más alto grado de liderazgo transformacional, mientras que los que manifestaron una percepción menor son los que viven en unión libre.

El F estadístico para el liderazgo transaccional es de 1.006 y no es significativo, reflejando un valor de .408, lo cual indica que en la percepción del estilo de liderazgo, tanto visto por uno mismo, como visto por los demás, no influye el estado civil de los encuestados. Respecto al liderazgo transformacional, se obtiene un F estadístico de 2.838 y un nivel de significancia de 0.028, lo cual indica que existe una relación lineal positiva entre el estado civil y la percepción del liderazgo transformacional.

Tabla 40. Percepción por estado civil: liderazgo transaccional

Estilo	Estado civil	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Liderazgo transaccional	Soltero	30	2.5944	0.60913	0.11121	1.006	4	111	0.408
	Casado	63	2.7169	0.74393	0.09373				
	Divorciado	13	2.4744	0.56148	0.15573				
	Viudo	4	2.4167	0.50461	0.2523				
	Unión Libre	6	2.7361	0.59725	0.24383				

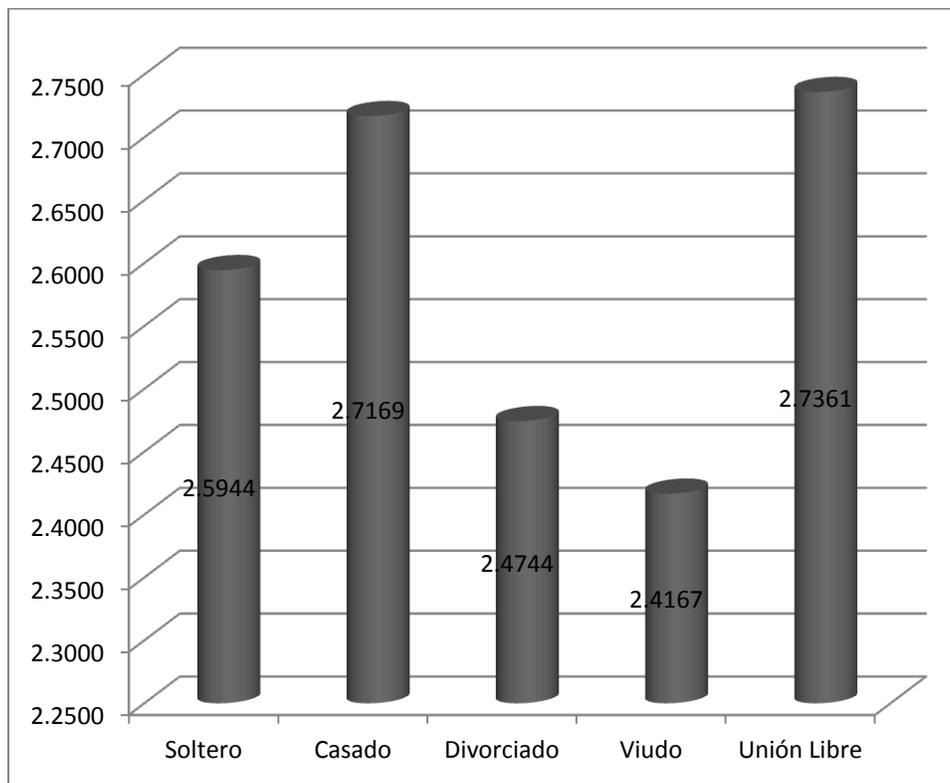


Gráfico 23. Medias por estado civil: liderazgo transaccional

Tabla 41. Percepción por estado civil: liderazgo transformacional

Estilo	Estado civil	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Liderazgo transformacional	Soltero	30	3.618	0.778	0.142	2.838	4	111	0.028
	Casado	63	3.735	0.735	0.093				
	Divorciado	13	3.487	0.785	0.218				
	Viudo	4	3.49	0.797	0.398				
	Unión Libre	6	3.41	1.434	0.585				

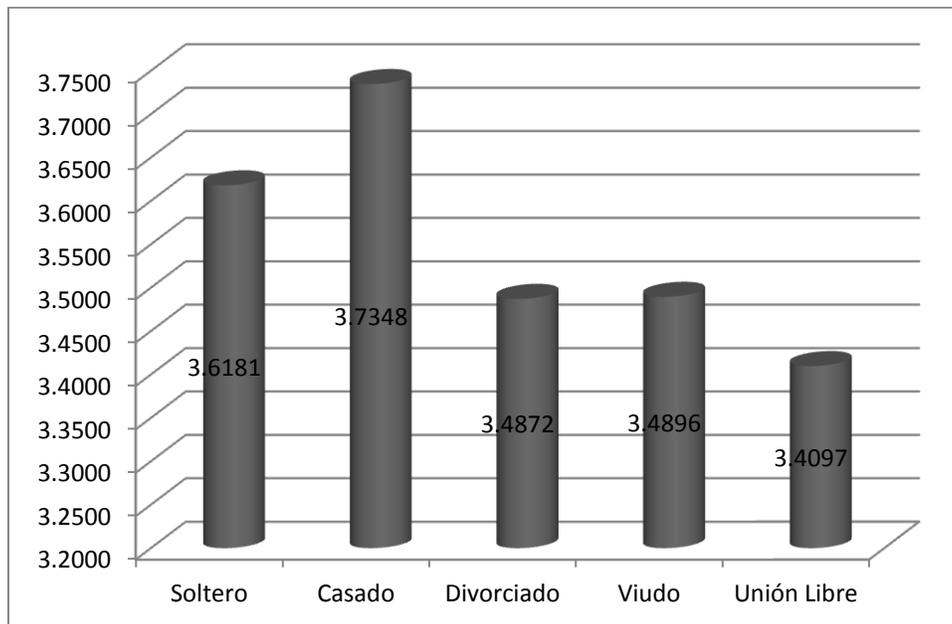


Gráfico 24. Medias por estado civil: liderazgo transformacional

4.4.6 Percepción por escolaridad: estilos de liderazgo transaccional y transformacional

En la tabla 42 y el gráfico 25, se presenta el índice de percepción del liderazgo transaccional por nivel de escolaridad. En primer lugar, la percepción más alta se presenta en los de primaria con 3.0000, en segundo lugar, los de especialidad con 2.6987, en tercer lugar, los de educación superior con 2.66, en cuarto lugar, los de bachillerato con 2.6548, en quinto lugar, los de maestría con 2.5880 y por último, los de secundaria con 2.1667. Con relación a los datos anteriores, se define que los que manifestaron tener una escolaridad a nivel primaria son los que tienen una más alta percepción del liderazgo transaccional y los de nivel secundaria son los que tienen un menor grado de percepción del mismo.

Respecto al liderazgo transformacional, en la tabla 43 y el gráfico 26, se describe que la percepción más alta la tienen los de especialidad con 3.8333, en segundo lugar, los de secundaria con 3.7361, en tercer lugar, los de bachillerato con 3.7183, en cuarto lugar, los de maestría con 3.6759, en quinto lugar, los de superior con 3.5117 y por último, los de primaria con 3.1250.

Como se describe los colaboradores con escolaridad de especialidad son los que perciben el más alto grado de liderazgo transformacional, mientras que los que manifestaron una menor percepción del mismo son de nivel primaria.

El F estadístico para el liderazgo transaccional es de 1.544 y no es significativo, reflejando un valor de .195, lo cual indica que en la percepción del estilo de liderazgo, tanto visto por uno mismo, como visto por los demás, no influye la escolaridad de los encuestados. Respecto al liderazgo transformacional, se obtiene un F estadístico de 1.651 y tampoco es significativo, al presentar un indicador de .167, lo cual indica que no existe una relación significativa entre el nivel de escolaridad y la percepción del liderazgo transformacional.

Tabla 42. Percepción por escolaridad: liderazgo transaccional

Estilo	Grado de escolaridad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Liderazgo transaccional	Primaria	1	3			1.544 ^a	4	110	0.195
	Secundaria	3	2.1667	0.1443	0.0833				
	Bachillerato	21	2.6548	0.7938	0.1732				
	Superior	47	2.6649	0.7117	0.1038				
	Especialidad	26	2.6987	0.6473	0.1269				
	Maestría	18	2.588	0.5457	0.1286				

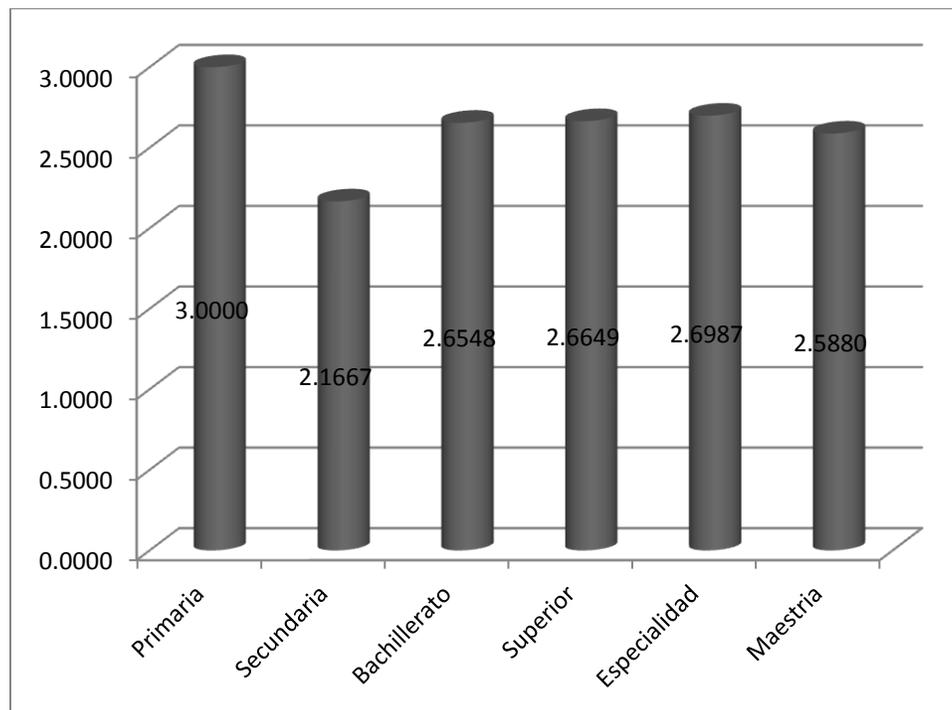


Gráfico 25. Medias por escolaridad: liderazgo transaccional

Tabla 43. Percepción por escolaridad: liderazgo transformacional

Estilo	Grado de escolaridad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Liderazgo transformacional	Primaria	1	3.125			1.651 ^b	4	110	0.167
	Secundaria	3	3.7361	0.20554	0.11867				
	Bachillerato	21	3.7183	0.67158	0.14655				
	Superior	47	3.5177	0.88036	0.12841				
	Especialidad	26	3.8333	0.69712	0.13672				
	Maestría	18	3.6759	0.87244	0.20563				

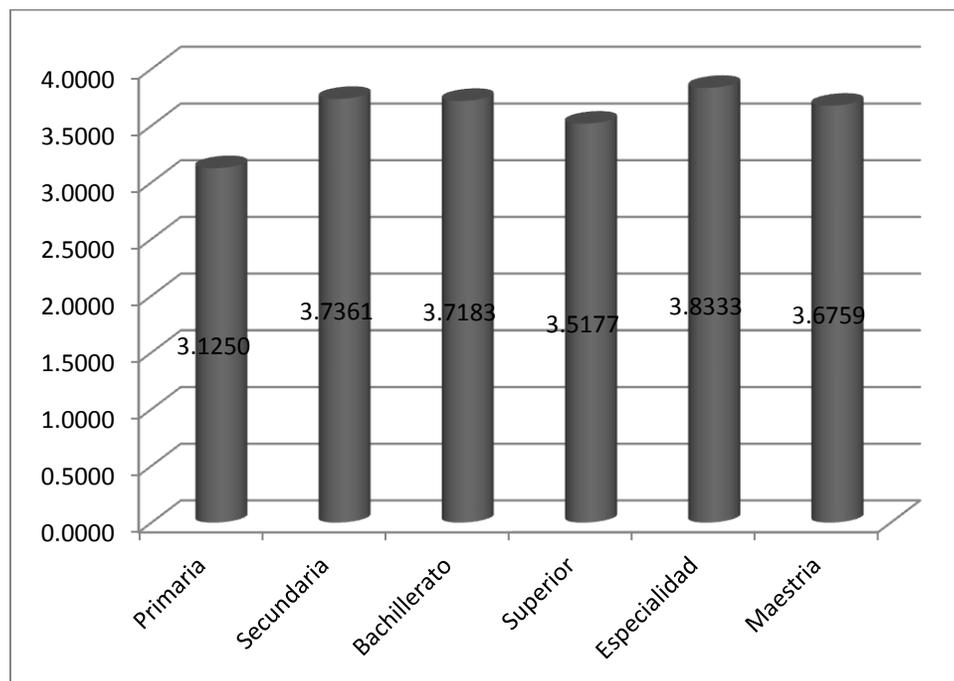


Gráfico 26. Medias por escolaridad: liderazgo transformacional

4.5. Percepción: variables de resultado

4.5.1 Percepción por sexo: variables de resultado

En la tabla 44 y el gráfico 27, se presenta el índice de percepción por sexo de las variables de resultado hacia las cuales se orientan los directivos del colegio. En la variable de satisfacción, fue mayor el puntaje del sexo masculino con 3.7500 y el sexo femenino con 3.6833, es decir que, tanto hombres, como mujeres, se orientan frecuentemente hacia la variable de resultado de satisfacción. Con relación a la variable de esfuerzo extra, los hombres obtuvieron mayor puntaje con 3.7946 y las mujeres con 3.7000, reflejando diferencias en las percepciones, ya que los hombres definen que frecuentemente se orientan hacia el esfuerzo extra y las mujeres que normalmente. Finalmente con la variable de efectividad, los hombres obtuvieron una media de 3.8795 y las mujeres de 3.6417, describiendo así que ambos perciben que los directivos frecuentemente se orientan a dicha variable.

El F estadístico para las variables de resultado es de .007 para satisfacción, .012 para esfuerzo extra y .354 para efectividad, por lo que no es significativa la diferencia de percepción entre ambos sexos, al presentar un valor de .935, .914 y .553, respectivamente.

Tabla 44. Percepción por sexo: variables de resultado

Variable de resultado	Sexo	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	F	Sig.
Satisfacción	Masculino	56	3.75	0.90076	0.12037	0.007	0.935
	Femenino	60	3.6833	0.91812	0.11853		
Esfuerzo extra	Masculino	56	3.7946	0.92945	0.1242	0.012	0.914
	Femenino	60	3.7	0.93178	0.12029		
Efectividad	Masculino	56	3.8795	1.00339	0.13408	0.354	0.553
	Femenino	60	3.6417	1.06402	0.13736		

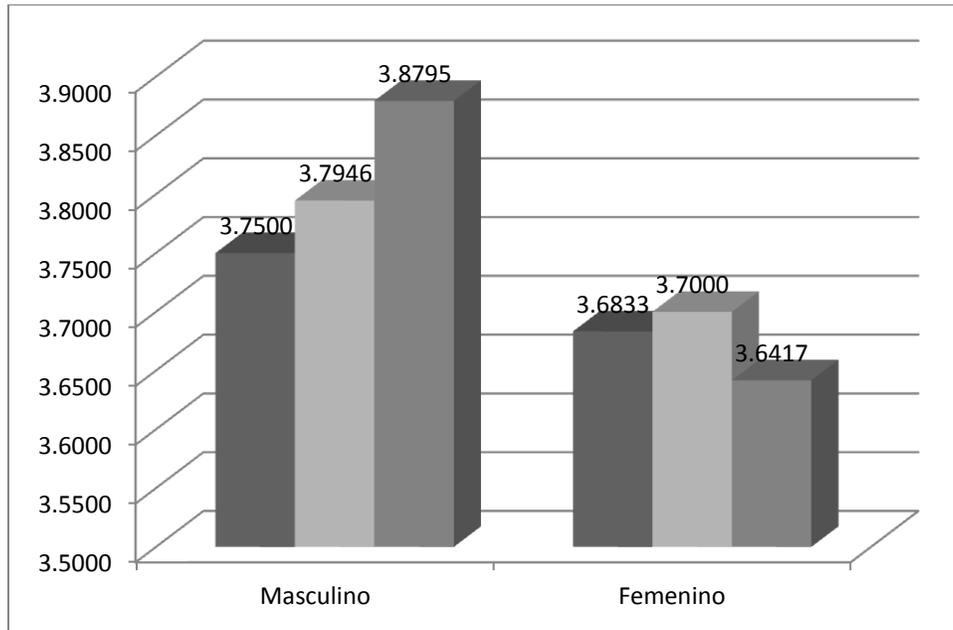


Gráfico 27. Medias por sexo: variable de resultado

4.5.2 Percepción por edad: variables de resultado

En la tabla 45 y el gráfico 28, se presenta el índice de percepción, respecto a las variables de resultado a las que se orientan los colaboradores del Colegio. Se observa que los menores de 20 años son los que tienen la más alta percepción respecto a la satisfacción con 4.2500, en segundo lugar, los de 51 a 60 años con 4.1875, en tercer lugar, los de 31 a 40 años con 3.8011, en cuarto lugar, los de 21 a 30 años con 3.5978, en quinto lugar, los de 41 a 50 años con 3.5368 y por último, los de 61 años o más con 3.1250. Respecto al esfuerzo extra, el grupo de edad menor de 20 años obtuvo el puntaje más alto respecto a dicha variable de resultado con 4.7500, seguido del grupo de 51 a 60 años con 4.1875, en tercer lugar, los de 31 a 40 años con 3.7784, en cuarto lugar, los de 21 a 30 años con 3.7174, en quinto lugar, los de 41 a 50 años con 3.5588 y por último, los de 61 años o más con 3.3750. Finalmente, para la variable de efectividad, el puntaje más alto fue para los menores de 20 años con 4.500, seguido de los de 51 a 60 años con 4.2083, en tercer lugar, los de 41 a 50 años con 3.7647, en cuarto lugar, los de 31 a 40 años con 3.7159, en quinto lugar, los de 21 a 30 años con 3.6630 y por último, los de 61 años o más con 2.5000.

El F estadístico para las variables de resultado es de 4.658 para satisfacción, 2.248 para esfuerzo extra y 2.360 para efectividad, asimismo presentan un valor de .002, .068 y .058 para cada una de las variables, lo cual refleja que la satisfacción es significativa, respecto al rango de edad, por el contrario, para esfuerzo extra y efectividad, no se refleja un nivel de significancia ya que supera el 0.05.

Como se observa, los menores de 20 años, el grupo de 21 a 30 años y los mayores de 61 años, se orientan más al esfuerzo extra, lo cual en los primeros, es consecuencia de que van ingresando al ámbito laboral y en los últimos, de que ya cuentan con una estabilidad laboral, los de 31 a 40 años se orientan más a la satisfacción, los de 41 a 50 años y 51 a 50 años a la efectividad.

Tabla 45. Percepción por edad: variables de resultado

Variable de resultado	Rango de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Satisfacción	Hasta 20	1	4.25			4.658	4	110	0.002
	21-30 años	23	3.598	1.186	0.247				
	31-40 años	44	3.801	0.754	0.114				
	41-50 años	34	3.537	0.96	0.165				
	51-60 años	12	4.188	0.545	0.157				
	61 años o mas	2	3.125	0.177	0.125				
Esfuerzo extra	Hasta 20	1	4.75			2.248	4	110	0.068
	21-30 años	23	3.717	1.088	0.227				
	31-40 años	44	3.778	0.827	0.125				
	41-50 años	34	3.559	1.015	0.174				
	51-60 años	12	4.188	0.65	0.188				

Tabla 45. Percepción por edad: variables de resultado

Variable de resultado	Rango de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
	61 años o mas	2	3.375	0.177	0.125				
Efectividad	Hasta 20	1	4.5			2.36	4	110	.058
	21-30 años	23	3.663	1.247	0.26				
	31-40 años	44	3.716	0.958	0.144				
	41-50 años	34	3.765	1.05	0.18				
	51-60 años	12	4.208	0.789	0.228				
	61 años o mas	2	2.5	0.707	0.5				

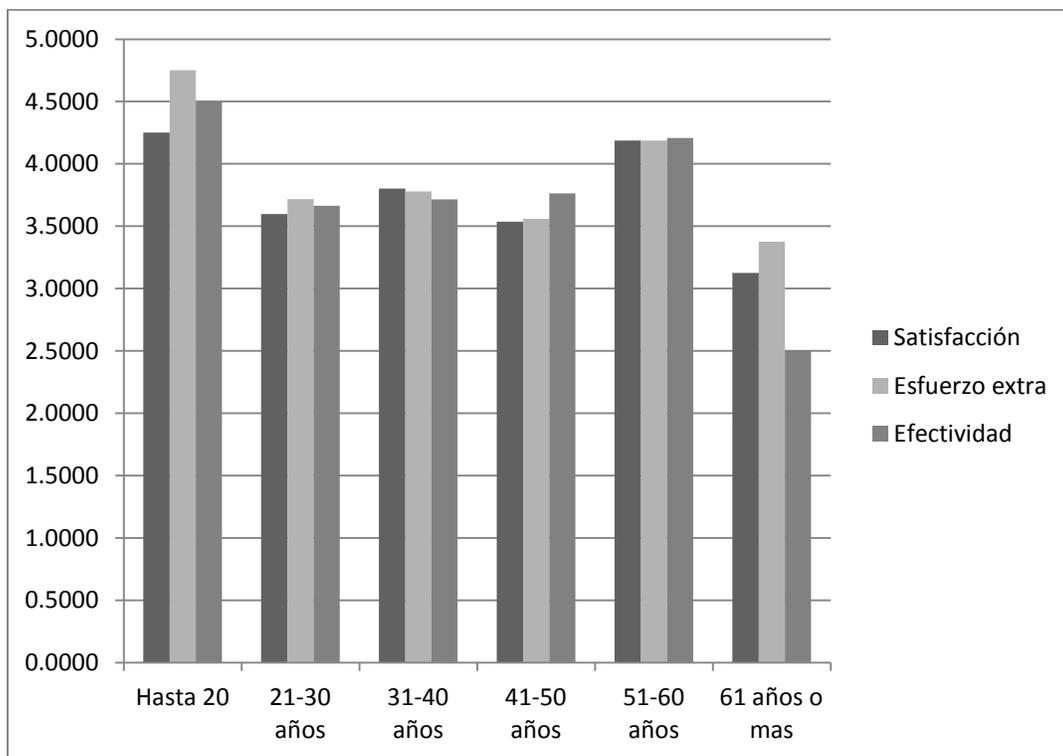


Gráfico 28. Medias por rango de edad: variable de resultado

4.5.3 Percepción por antigüedad: variables de resultado

En la tabla 46 y el gráfico 29, se presenta el índice de percepción, respecto a las variables de resultado a las que se orientan los colaboradores del Colegio. Se observa que los que tienen una antigüedad de 21 a 25 años, tienen la mayor percepción respecto a la satisfacción con 4.1, en segundo lugar, los que tienen menos de un año con 3.881, en tercer lugar, los de 11 a 15 años con 3.775, en cuarto lugar, los de 6 a 10 años con 3.6597, en quinto lugar, los de 1 a 5 años con 3.5893 y por último, los de 16 a 20 años de antigüedad con 3.5417. Respecto al esfuerzo extra, el grupo de antigüedad de 21 a 25 años obtuvo el puntaje más alto respecto a dicha variable de resultado con 4.100, seguido del grupo de hasta un año de antigüedad con 3.9643, en tercer lugar, los de 11 a 15 años con 3.8875, en cuarto lugar, los de 1 a 5 años con 3.7143, en quinto lugar, los de 6 a 10 años con 3.5486 y por último, los de 16 a 20 años con 3.5417. Finalmente, para la variable de efectividad, el puntaje más alto fue para los de 21 a 25 años con 4.350, seguido de los de 16 a 20 años con 4.0833, en tercer lugar, los de 11 a 15 años con 3.925, en cuarto lugar, los de 6 a 10 años con 3.7986, en quinto lugar, los de hasta 1 año con 3.7143 y por último, los de 1 a 5 años con 3.4375.

El F estadístico para las variables de resultado es de 4.658 para satisfacción, 2.248 para esfuerzo extra y 2.360 para efectividad, asimismo presentan un valor de .306, .085 y .452 para cada una de las variables, lo cual refleja que ninguna de las variables de resultado es significativa respecto a la antigüedad, ya que las tres superan el índice de 0.05.

Como se observa, los de antigüedad de menos de un año y de 1 a 5 años, se orientan al esfuerzo extra, los de 6 a 10 años y 11 a 15 años, 16 a 20 años y 21 a 25 años se orientan a la efectividad, reflejando que dependiendo de la antigüedad, el personal se orienta más a dos variables que son esfuerzo extra y efectividad, lo cual puede ser que se deba a que entre más antigüedad se tenga laborando, se busca orientarse a variables de crecimiento laboral.

Tabla 46. Percepción por antigüedad: variables de resultado

Variable de resultado	Rango de antigüedad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Satisfacción	Hasta 1 año	21	3.881	0.83149	0.18145	4.658	5	110	0.306
	1-5 años	28	3.5893	0.97471	0.1842				
	6-10 años	36	3.6597	0.98226	0.16371				
	11-15 años	20	3.775	0.72502	0.16212				
	16-20 años	6	3.5417	1.10019	0.44915				
	21-25 años	5	4.1	0.87678	0.39211				
Esfuerzo extra	Hasta 1 año	21	3.9643	0.79564	0.17362	2.248	5	110	0.085
	1-5 años	28	3.7143	0.89421	0.16899				
	6-10 años	36	3.5486	1.07374	0.17896				
	11-15 años	20	3.8875	0.72763	0.1627				
	16-20 años	6	3.5417	1.13376	0.46286				
	21-25 años	5	4.1	1.0247	0.45826				
Efectividad	Hasta 1 año	21	3.7143	1.13271	0.24718	2.36	5	110	0.452
	1-5 años	28	3.4375	1.07932	0.20397				
	6-10 años	36	3.7986	1.01387	0.16898				
	11-15 años	20	3.925	0.87397	0.19542				
	16-20 años	6	4.0833	1.23153	0.50277				
	21-25 años	5	4.35	0.82158	0.36742				

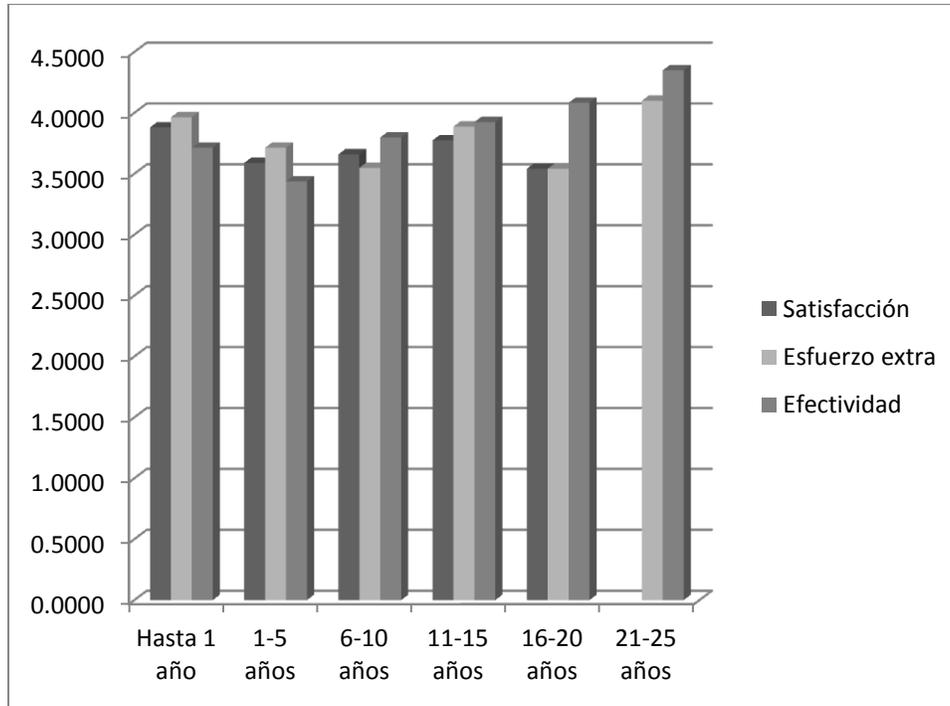


Gráfico 29. Medias por antigüedad: variable de resultado

4.5.4 Percepción por estado civil: variables de resultado

En la tabla 47 y el gráfico 30, se presenta el índice de percepción por estado civil de las variables de resultado a las que se orientan los integrantes del Colegio. Se observa que los casados tienen una percepción más alta respecto a la satisfacción con 3.8690, en segundo lugar, los solteros con 3.7083, en tercer lugar, los divorciados con 3.4615, en cuarto lugar, los de unión libre con 3.1667 y en último lugar, los viudos con 3.0000. Con relación al esfuerzo extra, se observa que la percepción más alta la tienen los casados con 3.8849, en segundo lugar, los divorciados con 3.6731, en tercer lugar, los solteros con 3.6583, en cuarto lugar, los viudos con 3.5000 y por último, los de unión libre con 3.0517. Finalmente para la variable de efectividad la media más alta es para los casados con 3.8849, en segundo lugar, los solteros con 3.6833, en tercer lugar, los de unión libre con 3.5417, en cuarto lugar, los divorciados con 3.5192 y por último, los viudos con 3.3750.

El F estadístico para las variables de resultado es de 1.746 para satisfacción, 1.287 para esfuerzo extra y 1.618 para efectividad, asimismo presentan un valor de .145, .028 y .175 para cada una de las variables, lo cual refleja que solamente la variable de esfuerzo

extra es significativa con relación al estado civil, mientras que la satisfacción y el esfuerzo extra no son significativas, ya que superan el índice de 0.05.

Como se observa, los solteros se orientan a la satisfacción con 3.7083, los casados al esfuerzo extra y efectividad con 3.8849, los divorciados con 3.6731 y los viudos con 3.5000 se orientan al esfuerzo extra y los de unión libre a la efectividad con 3.5417.

Tabla 47. Percepción por estado civil: variables de resultado

Variable de resultado	Estado civil	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Satisfacción	Soltero	30	3.7083	0.91934	0.16785	1.746	4	111	0.145
	Casado	63	3.869	0.83383	0.10505				
	Divorciado	13	3.4615	0.82188	0.22795				
	Viudo	4	3	0.84163	0.42081				
	Unión Libre	6	3.1667	1.44626	0.59043				
Esfuerzo extra	Soltero	30	3.6583	0.95926	0.17514	1.287	4	111	0.28
	Casado	63	3.8849	0.85881	0.1082				
	Divorciado	13	3.6731	0.85015	0.23579				
	Viudo	4	3.5	1.09924	0.54962				
	Unión Libre	6	3.0417	1.38218	0.56427				
Efectividad	Soltero	30	3.6833	1.06458	0.19437	1.618	4	111	0.175
	Casado	63	3.8849	0.96702	0.12183				
	Divorciado	13	3.5192	1.02805	0.28513				
	Viudo	4	3.375	1.37689	0.68845				
	Unión Libre	6	3.5417	1.53636	0.62722				

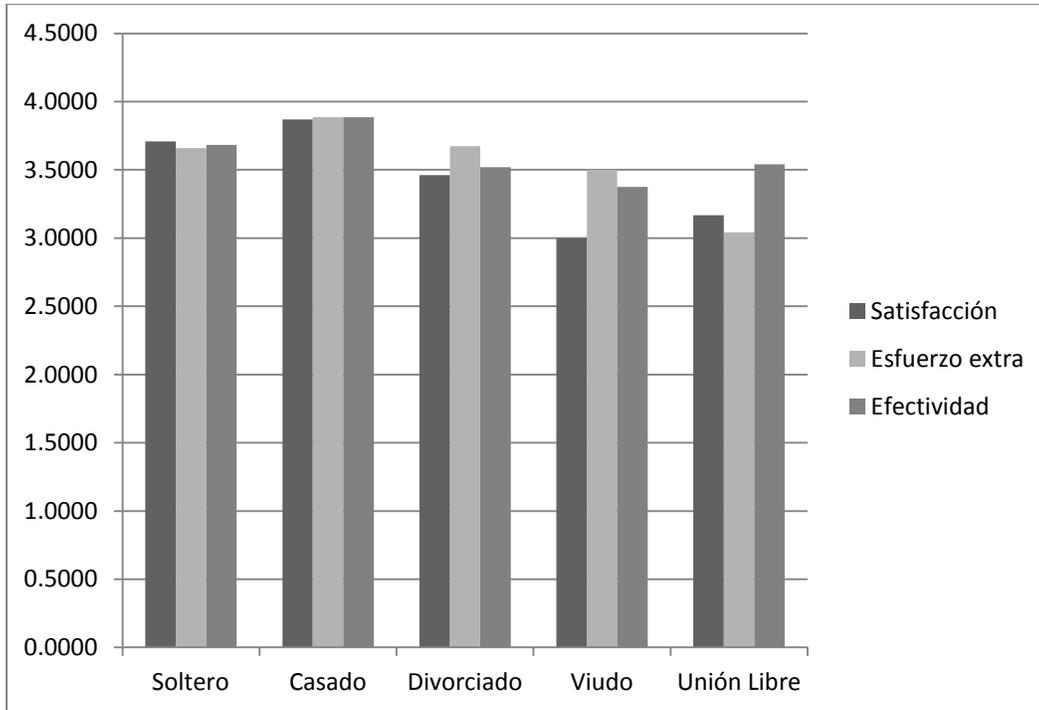


Gráfico 30. Medias por estado civil: variable de resultado

4.5.5 Percepción por escolaridad: variables de resultado

En la tabla 48 y el gráfico 31, se presenta el índice de percepción por estado civil de las variables de resultado a las que se orientan los integrantes del Colegio. Se observa que los de escolaridad de especialidad reflejan una percepción más alta en cuanto a la satisfacción con 4.0192, en segundo lugar, los de primaria con 4.0000, en tercer lugar, los de escolaridad de secundaria y bachillerato con 3.7500, en cuarto lugar, los de maestría con 3.5833 y por último, los de educación superior con 3.5745. Respecto a la variable de esfuerzo extra, la percepción más alta la reflejan los de especialidad con 4.0096, en segundo lugar, los de bachillerato con 3.7738, en tercer lugar, los de maestría con 3.7083, en cuarto lugar, los de educación superior con 3.6277, en quinto lugar, los de secundaria con 3.4167 y por último, los de primaria con 3.5000. Finalmente, para la variable de efectividad, la media más alta es para los de especialidad con 3.9327, en segundo lugar los de secundaria con 3.8333, en tercer lugar los de educación superior con 3.7287, en cuarto

lugar los de bachillerato con 3.7143, en quinto lugar los de maestría con 3.6389 y por último los de primaria con 3.2500.

El F estadístico para las variables de resultado es de 1.360 para satisfacción, .671 para esfuerzo extra y 1.019 para efectividad, y presentan un valor de .253, .613 y .401 respectivamente, reflejando que ninguna variable, es significativa respecto la escolaridad.

Como se observa, los de educación primaria con 4.0000 y los de especialidad con 4.0192 se orientan a la satisfacción, los de secundaria con 3.8333 y los de educación superior con 3.7287 se orientan a la efectividad y los de bachillerato con 3.7738 y los de maestría con 3.7083 al esfuerzo extra.

Tabla 48. Percepción por escolaridad: Variables de resultado

Variable de resultado	Grado de escolaridad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Satisfacción	Primaria	1	4			1.360a	4	110	0.253
	Secundaria	3	3.75	0.43301	0.25				
	Bachillerato	21	3.75	0.89093	0.19442				
	Superior	47	3.5745	0.9779	0.14264				
	Especialidad	26	4.0192	0.77111	0.15123				
	Maestría	18	3.5833	0.95871	0.22597				
Esfuerzo extra	Primaria	1	3.5			.671b	4	110	0.613
	Secundaria	3	3.4167	1.1547	0.66667				
	Bachillerato	21	3.7738	0.95166	0.20767				
	Superior	47	3.6277	0.99574	0.14524				
	Especialidad	26	4.0096	0.78893	0.15472				
	Maestría	18	3.7083	0.91254	0.21509				

Variable de resultado	Grado de escolaridad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Efectividad	Primaria	1	3.25			1.019c	4	110	0.401
	Secundaria	3	3.8333	0.62915	0.36324				
	Bachillerato	21	3.7143	0.97879	0.21359				
	Superior	47	3.7287	1.10068	0.16055				
	Especialidad	26	3.9327	0.9863	0.19343				
	Maestría	18	3.6389	1.14796	0.27058				

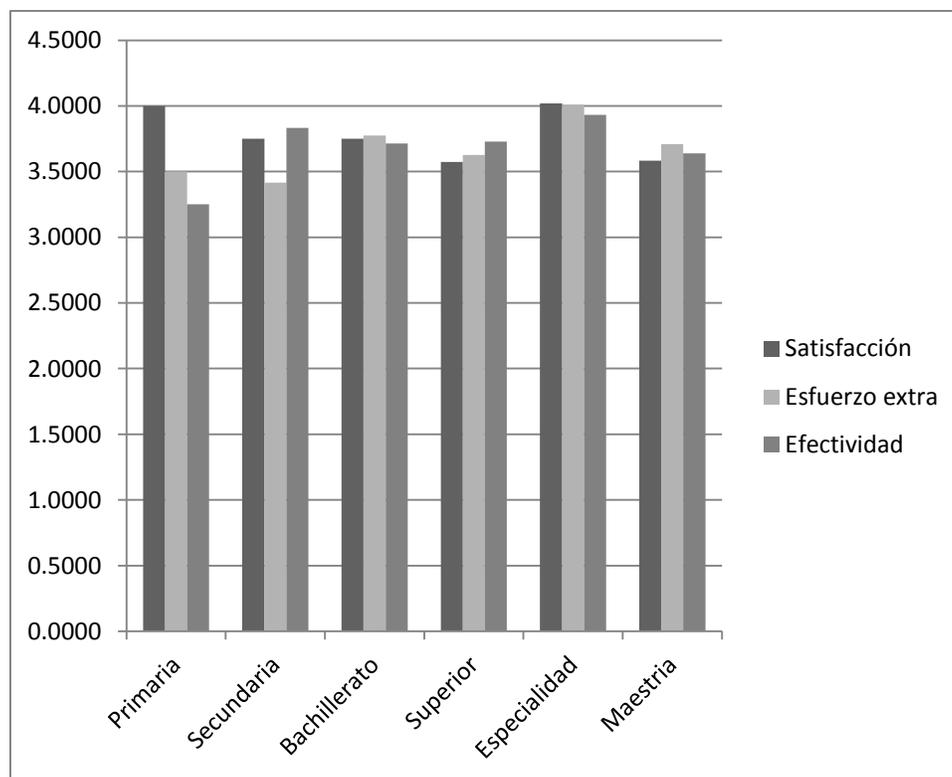


Gráfico 31. Medias por escolaridad: variables de resultado

4.6 Comprobación de hipótesis

La primera hipótesis plantea lo siguiente:

H1: El estilo de liderazgo que ejercen los directivos influye en la generación del clima organizacional.

Con la finalidad de comprobar la hipótesis 1, se realizó un análisis de regresión múltiple, entre la variable dependiente de clima organizacional y las independientes de estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

Como parte de los resultados, se observa una R de .461 y una R^2 de .212, razón por la cual, el coeficiente de R^2 determina que el 21.2% de los cambios en el clima organizacional se debe al estilo de liderazgo transformacional, que fue la única que tuvo 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. 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 .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 .000 indica que con la variable de liderazgo transformacional sí existe una relación estadística significativa.

Por lo tanto, de acuerdo a los datos obtenidos, la hipótesis 1 se acepta, donde el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia en el clima organizacional, mientras que el estilo transaccional no influye significativamente en la generación del clima organizacional.

Los resultados concuerdan con la propuesta de Chiang et al (2010) que señala que en 1967 Likert define que el clima organizacional se ve influenciado por el estilo de liderazgo ejercido por los directivos de las organizaciones.

Asimismo, existe coincidencia con 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 señalando así que el clima organizacional no es producto de la casualidad, sino de un adecuado estilo de dirección, asimismo se coincide con lo expuesto en 2006, por Martínez que describe que entre el 50% y 70% del clima organizacional depende de los líderes, en el

modelo se define que entre más se ejerce el liderazgo transformacional es mejor el clima organizacional, por el contrario con el liderazgo transaccional es inversa la relación, es decir, entre menos se ejerce el liderazgo transaccional mejor es el clima organizacional. Lo anterior 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 en el Cobaeh.

En este sentido, Arredondo (2009) 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, por consiguiente, percibe un clima organizacional negativo.

Con respecto a los resultados, es evidente que el estilo de liderazgo transformacional tiene mayor influencia en la generación del clima organizacional, como lo señalan Zohar y Luria (2004) definen dicha influencia, 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.

En conclusión se determina que a mayor ejercicio del liderazgo transformacional mejor es el clima organizacional y a menor ejercicio del liderazgo transaccional, es mejor el clima organizacional.

Tabla 49. Modelo de Regresión Múltiple (Liderazgo y clima organizacional)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.461 ^a	.212	.187	4.64668

ANOVA^a

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

Coefficientes

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	24.616	2.346		10.494	.000
Liderazgo Transformacional	.451	.117	.440	3.872	.000
Liderazgo Transaccional	-.421	.279	-.173	-1.507	.135

La segunda hipótesis plantea lo siguiente:

H2: Las tres subescalas predominantes en el estilo de liderazgo transformacional visto por directivos y seguidores son: influencia idealizada (atributos), influencia idealizada (conducta) e inspiración motivacional.

Para comprobar la hipótesis se procedió a procesar las variables mediante la estadística descriptiva, a fin de identificar cuáles subescalas obtienen mayor puntaje en la media y determinar cuáles son las que predominan en el estilo de liderazgo.

De acuerdo al resultado global de la percepción de directivos y seguidores, se concluye que los tres primeros estilos de liderazgo transformacional presentes en los directivos del Cobaeh son: Influencia Idealizada (conducta) con 3.9526, Consideración Individual con 3.9030 e Influencia Idealizada (atributos) con 3.8815.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Mendoza (2005) que en su investigación refleja cómo escalas predominantes del liderazgo transformacional en primer lugar, la influencia idealizada (conducta), en segundo lugar, la influencia idealizada (atributos) y en tercer lugar, la inspiración motivacional, reflejándose la coincidencia en dos subescalas como predominantes del estilo transformacional.

De acuerdo a los resultados, se refleja que la primera escala es la influencia idealizada (conducta), es decir, el directivo del Cobaeh se visualiza como un líder que orienta e influye en su personal con la forma de conducirse, lo cual coincide con la propuesta hecha en 1989 por Bass y Avolio, quienes definen que la influencia idealizada (conducta), promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética. Respecto a la consideración individual, el líder del Cobaeh en su actuar considera al trabajador como ser humano, es decir, dedica parte de su tiempo a tratar a sus colaboradores de manera personal, proporcionando dirección y aconsejando, no solo en el aspecto laboral, sino también individualmente, incluyendo oportunidades de desarrollo personal y laboral. En este sentido, se concuerda con la propuesta de Rodríguez (2005) que señala que el trabajo no es sólo un medio para producir o prestar un servicio, sino una oportunidad para que el hombre se desarrolle, se sienta útil y satisfecho con las labores que desempeña, se estima que el personal del Cobaeh percibe como una escala importante del liderazgo transformacional, la consideración individual. Por otra parte, respecto a la influencia idealizada (atributos) se define que el líder del Cobaeh, considera esta escala como parte fundamental en el ejercicio del liderazgo, lo cual visualiza que como líder posee un prestigio que se ha ganado por su desempeño y por ende, le transfiere poder y autoridad para dirigir, motivar a inspirar a sus seguidores teniendo como aspecto principal las características propias del líder. El ejercicio del liderazgo transformacional enfocado en la escala de atributos, se traduce en que el líder, a través de sus características personales influye, concordando con lo que describen Cuadra y Veloso (2007) que en 2001 Howell y Costley concluyen que el líder transformacional genera en sus seguidores un sentimiento de confianza y un mayor nivel de compromiso con la organización.

De acuerdo a lo anterior, se acepta parcialmente la hipótesis 2, ya que en los perfiles de los directivos del Cobaeh se presentan dos dimensiones, Influencia Idealizada (conducta) e Influencia Idealizada (Atributos) y la Inspiración Motivacional es la escala presente en cuarto lugar con un resultado de 3.8211, por tal motivo, se acepta la hipótesis descrita, aunque la consideración individual, que no se tomó en cuenta en la hipótesis aparece en tercer lugar con la media más alta. Esto significa que en el Cobaeh, se enfocan a esta dimensión de manera tal que los directivos tratan a sus subordinados personalmente y

se preocupan por ellos antes de iniciar el proceso de motivación, lo cual es coherente en el sentido de que si no se tiene un acercamiento, no se conocerán cuáles son las motivaciones que inspiran al trabajador a actuar de una manera determinada.

Tabla 50. Estadística descriptiva: estilos de liderazgo transformacional

Escala	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Inf. Idealizada (Conducta)	116	1.75	5.00	3.9526	.84243
Consideración Individual	116	1.25	5.00	3.9030	.90995
Inf. Idealizada (Atributos)	116	1.50	5.00	3.8815	.89045
Inspiración Motivacional	116	1.25	5.00	3.8211	.88453
Estimulación Intelectual	116	1.50	5.00	3.7931	.91085
Tolerancia Psicológica	116	1.00	5.00	3.3685	1.10555

La hipótesis 3 define lo siguiente:

H3.- La escala de liderazgo predominante en el estilo de liderazgo transaccional es premio contingente.

Para comprobar la hipótesis 3, se procedió a procesar las variables mediante la estadística descriptiva, a fin de identificar cuáles subescalas obtienen mayor puntaje en la media y determinar cuál es la que predomina en el estilo de liderazgo transaccional, debido a que este estilo considera tres subescalas, la hipótesis se definió para identificar cuál es la que tiene mayor predominancia.

De acuerdo al resultado global de la percepción de directivos y seguidores, se concluye que la escala de premio contingente es la que más prevalece en el estilo de liderazgo transaccional con 3.5797, seguida de administración por excepción activo con 2.0625 y finalmente administración por excepción pasivo con 2.0625, tal como se presenta en la tabla 51.

Los resultados obtenidos concuerdan parcialmente con lo reflejado por Mendoza (2005) que en su investigación define como escala predominante la administración por excepción activo, en segundo lugar premio contingente y en tercer lugar administración por

excepción pasivo, por lo cual solamente se coincide en el resultado de jerarquización de la tercera escala.

De acuerdo a los resultados, se refleja que en el caso del directivo del Cobaeh, el premio contingente es el que domina en el estilo transaccional, lo cual es lógico, debido a que el perfil que tuvo mayor presencia es el transformacional, sin concordar con la administración por excepción activo que sería una estricta supervisión o con la administración por excepción pasivo que solamente el líder interviene cuando el problema ya está presente. La escala de premio contingente presenta una mayor asociación, debido a que manejar un sistema de recompensas (económicas o de reconocimiento) puede contribuir a mejorar el desempeño y satisfacción de los integrantes de la institución. En este sentido, lo anterior permite determinar que los directivos que ejercen el liderazgo transaccional utilizan algún tipo de premio o recompensa aún cuando no esté definido formalmente, pero lo utilizan para ejercer influencia en sus colaboradores. Lo anterior concuerda con lo expuesto por Cuadra y Veloso (2007) que señalan que en 1978 Burns destaca como parte del liderazgo transaccional, la motivación a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios.

Con relación a los resultados comentados, se acepta la hipótesis 3, ya que en el perfil transaccional del directivo del Cobaeh, la escala con mayor presencia es premio contingente.

Tabla 51. Estadística descriptiva: estilos de liderazgo transaccional

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Premio Contingente	116	1.50	5.00	3.5797	.89661
Admón. Excepción Activo	116	1.00	5.00	2.3039	1.01821
Admón. Excepción Pasivo	116	1.00	5.00	2.0625	.88642

La hipótesis 4 plantea:

H4: Las cinco dimensiones que tienen mayor correlación con el clima organizacional son: administración, comunicación, capacitación y desarrollo, supervisión y sueldos y prestaciones.

Para comprobar la presente hipótesis, se realizó la prueba estadística de correlación de Pearson, para así determinar los coeficientes de correlación más significativos entre el clima organizacional y los factores considerados.

Se observa que las primeras cinco dimensiones con las que se observa una correlación positiva y significativa con el clima organizacional son: primero, la dimensión de administración ($r=.821$ $p=0.00$), en segundo lugar, la dimensión de comunicación ($r=.780$ $p=0.00$), la tercera dimensión es trabajo en equipo ($r=.765$ $p=0.00$), la siguiente es sueldos y prestaciones ($r=.671$ $p=0.00$) y en quinto lugar, el ambiente físico y cultural ($r=.658$ $p=0.00$).

Lo anterior significa que las dimensiones: administración, comunicación, trabajo en equipo, sueldos y prestaciones y ambiente físico y cultural, presentan los mayores índices de correlación. Asimismo, las dimensiones de orgullo de pertenencia .655, supervisión .652, trabajo personal .585, promoción y carrera .480 y capacitación y desarrollo .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 obtenidos son similares a los obtenidos por Hesse et al (2010) que obtuvieron como parte de sus investigaciones, una correlación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo .794, sueldos y salarios de .574 y con la dimensión de promoción y carrera de .743.

Por su parte, Aburto y Bonales (2011) definen los siguientes resultados .897 en comunicación y .035 en trabajo en equipo y Rodríguez et al 2010 identificaron un índice entre clima y supervisión de .452, oportunidades de desarrollo .344, compañeros de trabajo .402, e identidad .510.

Con base a los datos obtenidos en la correlación de Pearson, 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.

Por lo anterior, tres de las dimensiones incluidas en la hipótesis tienen una fuerte correlación con el clima organizacional que son: administración, comunicación y sueldos y prestaciones aunque capacitación y desarrollo y supervisión que se tomaron en cuenta en la hipótesis sí reflejan una correlación aunque en menor grado, ubicándose en séptimo y

noveno lugar, lo cual tiene que ver en que son las dimensiones que menos influyen en la percepción del clima organizacional de los colaboradores del Cobaeh. .

Tabla 52. Correlación de Pearson entre clima organizacional y sus dimensiones

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

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

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

La hipótesis 5 define:

H5: Al menos una variable demográfica influye en la percepción del clima organizacional.

Como parte de los resultados, se observa una R de .432 y una R^2 de .187, razón por la cual, el coeficiente de R^2 determina que el 18.7% de los cambios en la percepción del clima organizacional dependen de las variables demográficas en su conjunto. El estadístico F fue de 3.442 y es significativo al 0.04, lo que indica la existencia de una relación lineal significativa, entre la variable dependiente de clima organizacional y las variables independientes. La constante fue de 42.125. El coeficiente Beta negativo para las variables de área -.279, sexo -.117, antigüedad -.056, estado civil -.266 y escolaridad -.067, no reflejan una influencia directa positiva en el clima organizacional. El resultado de p mayor de 0.05 para todas las variables descritas, expresa que no existe relación estadísticamente significativa con el clima organizacional.

Por lo tanto, de acuerdo a los datos obtenidos, la hipótesis 5 se rechaza, al presentar que estadísticamente ninguna variable demográfica influye significativamente en la percepción del clima organizacional.

Los resultados son similares a los obtenidos por Palma (2000) que encontró que no existen diferencias en cuanto a la percepción del clima laboral cuando se comparan sus promedios en función al sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio. Por otra parte, también se concuerda con los resultados obtenidos por Chiang et al (2010) que describen que en compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre hombres y mujeres y tampoco se presentan al segmentar por edad, es decir que dichas variables no influyen significativamente en la percepción.

Tabla 53. Modelo de Regresión Múltiple (clima organizacional y variables demográficas).

Resumen del modelo ^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.432 ^a	.187	.132	4.79931	2.358

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	475.684	6	79.281	3.442	.004 ^b
	Residual	2073.005	90	23.033		
	Total	2548.689	96			

Coefficientes

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	42.125	3.225		13.063	.000
	Área	-.272	.099	-.279	-2.755	.007
	Sexo	-1.205	1.092	-.117	-1.104	.273
	Edad	.382	.598	.072	.639	.525
	Antigüedad	-.249	.509	-.056	-.489	.626
	Estado Civil	-1.307	.484	-.266	-2.699	.008
	Escolaridad	-.348	.524	-.067	-.665	.507

La hipótesis 6 expresa lo siguiente:

H6: En la percepción del estilo de liderazgo transaccional y transformacional, al menos influye alguna variable demográfica.

Como parte de los resultados, se observa una R de .174 y una R² de .030 para liderazgo transaccional y una R de .262 y una R² de .069, razón por la cual, el coeficiente de R² determina que el 3% de los cambios en la percepción del estilo de liderazgo transaccional depende de las variables demográficas en su conjunto y para el liderazgo transformacional de 6.9. El estadístico F del primer estilo fue de .567 y no es significativo ya que obtuvo un valor de .756 mayor al 0.05 deseado, con respecto al segundo estilo, el estadístico F es de 1.337 y tampoco es significativo, ya que tiene un valor de .247, es decir, en ambos casos no existe una relación lineal significativa entre los estilos de liderazgo y las variables demográficas. La constante fue de 2.798 para el transaccional y 3.953 para el transformacional. El coeficiente Beta negativo en el primer estilo para las variables de área -.015, edad -.036 y antigüedad -.044, y para el transformacional área -.033, sexo -.099, antigüedad -.009 y estado civil -.069, coincidiendo en área y antigüedad, reflejan que no

existe una influencia directa positiva entre cada uno de los estilos de liderazgo y las variables demográficas descritas, excepto para la variable de área del estilo de liderazgo transformacional que presenta un nivel significativo de .023, es decir que dicha variable sí influye significativamente, el resultado de p mayor de 0.05 para todas las demás variables descritas, expresa que no existe relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y las variables demográficas.

Por lo tanto, de acuerdo a los datos obtenidos, la hipótesis 6 se rechaza, al presentar que estadísticamente ninguna variable demográfica influye significativamente en la percepción del estilo de liderazgo transaccional y para el transformacional solamente influye el área.

Los resultados son similares a los obtenidos por Cuadrado y Molero (2002) que como parte de su investigación reflejaron que no existen diferencias significativas en la forma de ejercer el liderazgo respecto a la edad, la antigüedad, el puesto o el número de personas.

Por su parte, Pérez y Camps (2011) durante su investigación obtuvieron resultados similares, al concluir que con variables como edad, años de experiencia, tiempo que llevan supervisando y cantidad de personas que supervisan, concluyeron que dichas variables no mostraron diferencias estadísticamente significativas con los estilos de liderazgo.

Tabla 54. Modelo de Regresión Múltiple. (Liderazgo transaccional y variables demográficas)

Resumen del modelo ^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.174 ^a	.030	-.023	.68305	1.633

ANOVA ^a

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.586	6	.264	.567	.756 ^b
	Residual	50.855	109	.467		
	Total	52.442	115			

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	2.798	.422		6.635	.000
Área	-.015	.013	-.116	-1.167	.246
Sexo	.101	.139	.075	.729	.467
Edad	-.036	.072	-.053	-.501	.617
Antigüedad	-.044	.056	-.085	-.788	.432
Estado Civil	.009	.066	.014	.142	.888
Escolaridad	.015	.061	.023	.239	.811

Estadísticos sobre los residuos ^a

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	2.3953	2.9026	2.6487	.11745	116
Residual	-1.18262	2.30798	.00000	.66500	116
Valor pronosticado tip.	-2.157	2.162	.000	1.000	116
Residuo típ.	-1.731	3.379	.000	.974	116

Tabla 55. Modelo de Regresión Múltiple. (Liderazgo transformacional y variables demográficas)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.262 ^a	.069	.017	.78411	1.604

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4.933	6	.822	1.337	.247 ^b
	Residual	67.016	109	.615		
	Total	71.949	115			

Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3.953	.484		8.166	.000
	Área	-.033	.014	-.224	-2.308	.023
	Sexo	-.099	.159	-.063	-.620	.536
	Edad	.029	.083	.036	.347	.729
	Antigüedad	-.009	.064	-.015	-.140	.889
	Estado Civil	-.069	.076	-.087	-.911	.365
	Escolaridad	.057	.070	.076	.810	.420

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	3.1362	4.1272	3.6516	.20711	116
Residual	-2.39509	1.42175	.00000	.76338	116
Valor pronosticado tip.	-2.488	2.296	.000	1.000	116
Residuo típ.	-3.055	1.813	.000	.974	116

La hipótesis 7 define:

H7: Las dimensiones del clima organizacional generado en la organización influyen en la variable de resultado de satisfacción de los empleados.

Para dicho análisis, se aplicó 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. Se observa una R de .632 y una R² de .399. Derivado de lo anterior, se define que las dimensiones del clima 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 0.00, lo que indica la existencia de una relación lineal significativa, entre la variable dependiente y las variables independientes, que son las dimensiones del clima organizacional. La constante fue de 1.135. Los coeficientes Beta para la variable de

satisfacción que son más significativos son supervisión con 5.76 significativo al .000 y comunicación con 3.60 significativo al .014.

Los resultados de p de .074 para trabajo personal, .316 para trabajo en equipo, .305 para administración, .299 para ambiente físico y cultural, .391 para promoción y carrera, reflejan que no influyen significativamente, .758 para capacitación y desarrollo .510 para sueldos y prestaciones, .725 para orgullo de pertenencia, reflejan que dichas dimensiones por separado no influyen significativamente, en la satisfacción del personal.

Como parte de los resultados, se define que en su conjunto las dimensiones del clima organizacional estudiadas, sí influyen en la satisfacción de los integrantes del Colegio, 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.

Los resultados, respecto al nivel de significancia de 0.00 con 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 que 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 más históricamente entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), 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.

Tabla 56. Modelo de Regresión Múltiple (Clima organizacional y satisfacción)

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.632 ^a	.399	.329	.76608

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	33.531	10	3.353	5.714	.000 ^b
	Residual	50.471	86	.587		
	Total	84.003	96			

Coefficientes

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.135	.738		1.537	.128
	Trabajo personal	-.452	.250	-.264	-1.810	.074
	Supervisión	.697	.174	.576	4.016	.000
	Trabajo en equipo	-.167	.166	-.143	-1.009	.316
	Administración	-.186	.181	-.171	-1.032	.305
	Comunicación	.480	.191	.360	2.509	.014
	Ambiente físico y cultural	.139	.133	.128	1.044	.299
	Capacitación	.043	.139	.032	.309	.758
	Sueldos y prestaciones	.073	.111	.075	.662	.510
	Promoción y carrera	.096	.112	.091	.861	.391
	Orgullo de pertenencia	.050	.142	.043	.353	.725

La hipótesis 8 define:

H8: Las escalas de liderazgo transformacional de inspiración motivacional y tolerancia psicológica obtienen mayor puntaje de correlación con la variable de resultado de satisfacción.

En la tabla 57, se muestran las correlaciones de Pearson de cada una de las variables de liderazgo transformacional con la variable de resultado de satisfacción.

Se refleja, que la escala de inspiración motivacional es la que tiene mayor correlación con respecto a la variable de resultado de satisfacción con una correlación de .834, sin embargo, referente a la escala de tolerancia psicológica obtuvo el índice de correlación más bajo con un valor de .678 con la satisfacción. Dichos resultados son coherentes, derivado de que el estilo de liderazgo transformacional es inspirador y guía a los colaboradores, por ello, la relación con la dimensión que se enfoca en la satisfacción del personal, cabe mencionar que dicha variable se enfoca a mejorar el clima organizacional, tal como lo señalan Ayala et al (2012) que definen a los líderes transformacionales como aquellos que estimulan e inspiran a sus colaboradores a alcanzar metas, el trabajo se relaciona con el bienestar subjetivo, es decir el líder promueve cambios positivos y transformadores en su personal, pero siempre considerando una ambiente de armonía y confianza, pues se considera la figura del líder como determinante del clima organizacional y la satisfacción laboral. Cabe mencionar que también señalan que la inspiración motivacional es uno de los cuatro factores o componentes fundamentales del liderazgo transformacional junto con la influencia idealizada (atributos, estimulación intelectual y consideración individual).

Los resultados obtenidos concuerdan también con la información presentada por Mendoza (2005) que, como parte de su investigación, define que la escala de liderazgo transformacional que más impacta en la satisfacción es inspiración motivacional con un coeficiente de 0.83.

Derivado de lo anterior, la hipótesis se acepta parcialmente, ya que la inspiración motivacional es el factor que obtiene mayor correlación con la satisfacción, pero no así la tolerancia psicológica que es la escala que tiene menor relación son dicha variable de resultado.

Tabla 57. Matriz de correlaciones entre escalas de liderazgo transformacional y variable de resultado de satisfacción

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Inf. Idealizada (Atributos)	1						
2. Inf. Idealizada (Conducta)	.871**	1					
3. Inspiración Motivacional	.777**	.858**	1				
4. Estimulación Intelectual	.744**	.762**	.837**	1			
5. Consideración Individual	.795**	.786**	.819**	.774**	1		
6. Tolerancia Psicológica	.681**	.729**	.740**	.651**	.755**	1	
7. Satisfacción	.751**	.816**	.834**	.717**	.708**	.678**	1

La hipótesis 9 plantea:

H9: La escala de liderazgo transaccional premio contingente obtiene mayor puntaje de correlación con la variable de resultado de esfuerzo extra.

En la tabla 58, se muestran las correlaciones de Pearson de cada una de las variables de liderazgo transaccional con la variable de esfuerzo extra.

Se refleja, que la escala de premio contingente es la que tiene mayor correlación con respecto a la variable de resultado de esfuerzo extra con una correlación de .770. Dicho resultado es claro con lo que define la acción de un líder transaccional que provocará la participación de sus colaboradores en cuanto necesite de su colaboración.

Es claro que con la variable de resultado de esfuerzo extra tenga mayor relación el liderazgo transaccional si se toma en cuenta lo expuesto por Cuadra y Veloso (2007) que señalan que este tipo de líder proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere, es decir, para buscar el esfuerzo extra deben otorgar algo a cambio.

Los resultados obtenidos concuerdan también con la información presentada por Mendoza (2005) quien define que la escala de liderazgo transaccional que más impacta en el esfuerzo extra es esfuerzo extra con premio contingente con un resultado de 0.75.

Derivado de lo anterior, la hipótesis se acepta, ya que la escala de premio contingente es la que obtiene mayor correlación con el esfuerzo extra.

Tabla 58. Matriz de correlaciones entre escalas de liderazgo transaccional y variable de resultado esfuerzo extra

Variable de resultado	1	2	3	4
1. Premio contingente	1			
2. Administración por excepción activo	.089	1		
3. Administración por excepción pasivo	.055	.785**	1	
4. Esfuerzo extra	.770**	.036	.043	1

La hipótesis 10 define:

H10: Las distintas escalas de liderazgo transformacional obtienen mayores puntajes de correlación que las de liderazgo transaccional respecto a las dimensiones del clima organizacional.

La tabla 59 presenta el nivel de correlación de las escalas de liderazgo transformacional, y liderazgo transaccional con las dimensiones del clima organizacional.

Se observa que las escalas de liderazgo transformacional presentan una correlación positiva y significativa, aunque débil, con las dimensiones de: supervisión, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, y orgullo de pertenencia. Con relación a la dimensión de trabajo personal no tuvo relación con las escalas de influencia idealizada (atributos), consideración individual y tolerancia psicológica, asimismo el trabajo en equipo, no tuvo relación con la dimensión de estimulación intelectual. La dimensión de sueldos y salarios, no refleja relación con: influencia idealizada (conducta), estimulación intelectual y consideración individual y finalmente, las dimensiones de capacitación y desarrollo y promoción y carrera, no presentan ninguna relación con ninguna de las escalas de liderazgo transformacional. Lo anterior resulta coherente, ya que el líder transformacional guía y supervisa, pero otorga autonomía, establece reglas para facilitar el

trabajo y generar eficiencia, establece buenos canales de comunicación, proporciona las condiciones de trabajo para que el colaborador se desempeñe eficientemente y genera un sentimiento de compromiso del trabajador con la organización, es decir, fomenta el orgullo de pertenencia. Con respecto a la influencia idealizada (atributos), consideración individual y tolerancia psicológica, no presentan relación con el trabajo personal, ya que esta dimensión es más individual y depende de cada trabajador y la forma en que desempeñe su trabajo y se comprometa al mismo; respecto al trabajo en equipo es claro que no tiene relación significativa con la estimulación intelectual, derivado de que ésta implica el fomento al análisis y resolución de un problema. Este aspecto debe desarrollarse primero de forma individual para posteriormente trabajarlo en equipo, en este sentido la dimensión de sueldos y salarios no refleja relación con las dimensiones de influencia idealizada (conducta), estimulación intelectual y consideración individual, derivado de que estas escalas de liderazgo se enfocan más a las características propias del líder y a la atención personalizada del colaborador más que a un sistema de recompensas económicas, por último, las dimensiones de capacitación y desarrollo y promoción y carrera, no presentan relación con ninguna de las escalas de liderazgo transformacional, ya que las escalas del liderazgo transformacional están orientadas a motivar e inspirar al personal .

Con relación a las escalas del liderazgo transaccional, se observa que con ninguna dimensión presenta correlación total del estilo, identificando que las escalas de administración por excepción activo y administración por excepción pasivo presentan en su mayoría un índice negativo de relación o bien no presentan relación alguna con las dimensiones del clima organizacional, lo cual es evidente derivado de que las dimensiones del clima organizacional presentan mayor correlación con el estilo de liderazgo transformacional, para un buen clima.

Por otra parte, las dimensiones de supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, sueldos y prestaciones y promoción y carrera presentan una relación positiva y significativa con la escala de premio contingente, mientras que capacitación y desarrollo y orgullo de pertenencia no presentan relación alguna.

Es así, como de acuerdo a los resultados, se concuerda con lo señalado por Cuadra y Veloso (2007), donde el líder transformacional genera confianza, resalta la importancia

del compromiso, establece altos estándares, fomenta la comunicación y genera condiciones de trabajo que fomenten y estimulen a sus colaboradores al logro de objetivos, mientras que el líder transaccional se enfoca en generar una transacción o intercambio derivada de la relación líder subordinado, la cual se deriva de dar algo a cambio del trabajo realizado, coincidiendo con lo que en 1978 concluyo Burns quien define dos tipos de liderazgo opuestos en continuo: el transaccional y transformacional.

Finalmente, se concluye que en por lo menos el 80% de las escalas de liderazgo transformacional, existe una relación significativa y positiva con las dimensiones del clima organizacional, por lo tanto la hipótesis se acepta.

Tabla 59. Correlaciones entre escalas de liderazgo con las dimensiones del clima organizacional

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Inf. Idealizada (atributos)	Corr. Pearson	1																		
	Sig. Bil.																			
2 Inf. Idealizada (conducta)	Corr. Pearson	.871 ^{**}	1																	
	Sig. Bil.	.000																		
3 Inspiración motivacional	Corr. Pearson	.777 ^{**}	.858 ^{**}	1																
	Sig. Bil.	.000	.000																	
4 Estimulación intelectual	Corr. Pearson	.744 ^{**}	.762 ^{**}	.837 ^{**}	1															
	Sig. Bil.	.000	.000	.000																
5 Consideración individual	Corr. Pearson	.795 ^{**}	.786 ^{**}	.819 ^{**}	.774 ^{**}	1														
	Sig. Bil.	.000	.000	.000	.000															
6 Tolerancia psicológica	Corr. Pearson	.681 ^{**}	.729 ^{**}	.740 ^{**}	.651 ^{**}	.755 ^{**}	1													
	Sig. Bil.	.000	.000	.000	.000	.000														
7 Premio contingente	Corr. Pearson	.712 ^{**}	.763 ^{**}	.766 ^{**}	.749 ^{**}	.687 ^{**}	.615 ^{**}	1												
	Sig. Bil.	.000	.000	.000	.000	.000	.000													
8 Admón. Excepción activo	Corr. Pearson	.053	.099	.085	.150	.070	.110	.089	1											
	Sig. Bil.	.570	.292	.364	.107	.454	.241	.344												
9 Admón. Excepción pasivo	Corr. Pearson	.021	.067	.065	.081	.010	.082	.055	.785 ^{**}	1										
	Sig. Bil.	.822	.478	.487	.390	.916	.384	.556	.000											
10 Trabajo personal	Corr. Pearson	.131	.236	.313 ^{**}	.231	.167	.113	.161	-.108	-.105	1									
	Sig. Bil.	.202	.020	.002	.023	.102	.270	.114	.291	.308										
11 Supervisión	Corr. Pearson	.398 ^{**}	.431 ^{**}	.475 ^{**}	.400 ^{**}	.405 ^{**}	.232	.444 ^{**}	-.093	-.103	.754 ^{**}	1								
	Sig. Bil.	.000	.000	.000	.000	.000	.022	.000	.365	.315	.000									
12 Trabajo en equipo	Corr. Pearson	.347 ^{**}	.266	.258 ^{**}	.194	.295 ^{**}	.218	.317 ^{**}	-.063	-.065	.278 ^{**}	.423 ^{**}	1							
	Sig. Bil.	.000	.008	.011	.056	.003	.032	.002	.543	.524	.006	.000								
13 Administración	Corr. Pearson	.390 ^{**}	.328 ^{**}	.348 ^{**}	.288 ^{**}	.351 ^{**}	.324 ^{**}	.276 ^{**}	-.056	-.040	.379 ^{**}	.388 ^{**}	.744 ^{**}	1						
	Sig. Bil.	.000	.001	.000	.004	.000	.001	.006	.586	.698	.000	.000	.000							
14 Comunicación	Corr. Pearson	.491 ^{**}	.449 ^{**}	.429 ^{**}	.384 ^{**}	.398 ^{**}	.365 ^{**}	.495 ^{**}	.005	-.011	.276 ^{**}	.440 ^{**}	.689 ^{**}	.751 ^{**}	1					
	Sig. Bil.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.964	.915	.006	.000	.000	.000						

Tabla 59. Correlaciones entre escalas de liderazgo transformacional con las dimensiones del clima organizacional

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
15 Ambiente físico y cultural	Corr. Pearson	.396**	.330**	.286**	.236*	.406**	.313**	.201*	-	-	.291**	.301**	.607**	.630**	.524**	1				
	Sig. Bil.	.000	.001	.005	.020	.000	.002	.048	.560	.633	.004	.003	.000	.000	.000					
16 Capacitación y desarrollo	Corr. Pearson	.021	.105	.194	.137	-	-	.085	-	.011	.267**	.241*	.213*	.256*	.201*	-	1			
	Sig. Bil.	.839	.304	.056	.181	.732	.436	.406	.363	.914	.008	.017	.036	.011	.049	.966				
17 Sueldos y prestaciones	Corr. Pearson	.254*	.194	.240*	.181	.144	.282**	.254*	-	.015	.160	.233*	.436**	.505**	.483**	.284**	.396**	1		
	Sig. Bil.	.012	.056	.018	.075	.160	.005	.012	.558	.887	.118	.022	.000	.000	.000	.005	.000			
18 Promoción y carrera	Corr. Pearson	.068	.081	.146	.152	.015	.058	.204*	.094	.136	.104	.161	.196	.174	.259*	.086	.465**	.495**	1	
	Sig. Bil.	.508	.430	.155	.137	.882	.572	.045	.359	.183	.309	.114	.054	.089	.010	.400	.000	.000		
19 Orgullo de pertenencia	Corr. Pearson	.243*	.257*	.279**	.239*	.272**	.222*	.196	-	-	.592**	.526**	.377**	.508**	.457**	.520**	.122	.212*	.065	1
	Sig. Bil.	.017	.011	.006	.019	.007	.029	.054	.132	.050	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.235	.037	.527	

La hipótesis 11 describe:

H11: El estilo de liderazgo transformacional tiene mayor puntaje de correlación que el estilo transaccional, con respecto a los factores del clima organizacional.

Los coeficientes de correlación más significativos con la variable de clima organizacional se dan con el estilo de liderazgo transformacional como a continuación se describe: para la dimensión de comunicación ($r=.467$ $p=0.00$), en segundo lugar, la supervisión ($r=.431$ $p=0.00$), le sigue la dimensión de administración ($r=.378$ $p=0.00$) posteriormente el ambiente físico y cultural ($r=.367$ $p=0.00$).

Por otra parte, las variables de: trabajo en equipo .293, orgullo de pertenencia .281, sueldos y prestaciones .244 y trabajo personal .219 con niveles de significancia menores al .005, como se indica en la tabla, presentan correlación positiva aunque ésta es en menor grado. Por otra parte, para las dimensiones de promoción y carrera y capacitación y desarrollo se identifica que no se obtuvo una correlación significativa, ya que la primera obtuvo un índice de (0.56) ($p=.583$) y la segunda una correlación de (.096) ($p=.350$).

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 ($r=.226$ $p=.026$) y 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 .121, supervisión .109, administración .087, trabajo en equipo .084,

ambiente físico y cultural .044 y capacitación y desarrollo .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, por lo que, de acuerdo a los resultados presentados en la tabla 60, 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.

Tabla 60. Correlación de Pearson entre clima organizacional y estilos de liderazgo.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Trabajo personal	Correlación de Pearson	1											
	Sig. (bilateral)												
2. Supervisión	Correlación de Pearson	.754**	1										
	Sig. (bilateral)	.000											
3. Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	.278**	.423**	1									
	Sig. (bilateral)	.006	.000										
4. Administración	Correlación de Pearson	.379**	.388**	.744**	1								
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000									
5. Comunicación	Correlación de Pearson	.276**	.440**	.689**	.751**	1							
	Sig. (bilateral)	.006	.000	.000	.000								
6. Ambiente físico y cultural	Correlación de Pearson	.291**	.301**	.607**	.630**	.524**	1						
	Sig. (bilateral)	.004	.003	.000	.000	.000							
7. Capacitación	Correlación de Pearson	.257*	.225*	.197	.244*	.190	-.013	1					
	Sig. (bilateral)	.011	.026	.053	.016	.063	.902						

Tabla 60. Correlación de Pearson entre clima organizacional y estilos de liderazgo.

8. Sueldos y prestaciones	Correlación de Pearson	.160	.233*	.436**	.505**	.483**	.284**	.390**	1				
	Sig. (bilateral)	.118	.022	.000	.000	.000	.005	.000					
9. Promoción y carrera	Correlación de Pearson	.104	.161	.196	.174	.259*	.086	.473**	.495**	1			
	Sig. (bilateral)	.309	.114	.054	.089	.010	.400	.000	.000				
10. Orgullo de pertenencia	Correlación de Pearson	.592**	.526**	.377**	.508**	.457**	.520**	.124	.212*	.065	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.228	.037	.527			
11. Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	.219*	.431**	.293**	.378**	.467**	.367**	.056	.244*	.096	.281**	1	
	Sig. (bilateral)	.031	.000	.004	.000	.000	.000	.583	.016	.350	.005		
12. Liderazgo transaccional	Correlación de Pearson	-.025	.109	.084	.087	.226*	.044	.007	.121	.204*	-.059	.420**	1
	Sig. (bilateral)	.809	.287	.416	.394	.026	.667	.944	.236	.045	.568	.000	

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

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

La hipótesis 12 describe:

H12: Existen diferencias significativas entre la percepción del gerente y la percepción de los seguidores, con respecto a los estilos de liderazgo ejercidos.

La tabla 61 presenta la estadística de grupo, de acuerdo a la aplicación del instrumento MLQ que se aplicó a personal directivo “visto por uno mismo” y personal operativo “visto por los demás”. Se observa que existen diferencias significativas en la percepción considerada por cada uno de los grupos de la siguiente manera: la mayor diferencia en la media presentada con respecto al liderazgo transformacional, en la cual la percepción de los directivos es mayor con respecto a dicho estilo, presentando una media de: 26.6184, es decir una diferencia de 4.6622 respecto a la percepción del personal operativo que presentó una media de 21.9562 y significativo al 0.00. Para el estilo de liderazgo transaccional, la percepción del personal operativo fue mayor con una media de 7.9871, es decir, 0.2503 con respecto a la percepción descrita por el personal directivo sobre dicho estilo. Se refleja que la diferencia en la percepción entre personal directivo y operativo solamente es significativa en el liderazgo transformacional con $p=0.00$.

Los resultados obtenidos concuerdan con lo planteado por Mendoza (2005) que, como parte de sus investigaciones, definió que sí existen diferencias significativas en por lo

menos dos sub escalas de liderazgo transformacional y transaccional, respecto a la percepción de los estilos de liderazgo “visto por uno mismo” el directivo del Cobaeh y “visto por los demás” el personal operativo a su cargo, por lo anterior se acepta la hipótesis descrita.

Tabla 61. Estadística de grupo: personal directivo y operativo

Estadísticos de grupo

Puesto		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Liderazgo Transformacional	Directivo	19	26.6184	2.16245	.49610
	Operativo	97	21.9562	5.02014	.50972
Liderazgo Transaccional	Directivo	19	7.7368	1.47308	.33795
	Operativo	97	7.9871	2.12113	.21537

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias				
	F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia
Liderazgo transformacional	14.335	.000	3.966	114	.000	4.66224	1.17569
			6.555	62.917	.000	4.66224	.71129
Liderazgo transaccional	3.105	.081	-.491	114	.625	-.25027	.50994
			-.625	34.522	.536	-.25027	.40074

Conclusiones

El clima organizacional es un tema de gran importancia en las organizaciones, ya que actualmente se vive una gran competencia y se habla de aspectos como la productividad, calidad y eficiencia, los cuales son fundamentales para lograr el éxito empresarial.

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 influyen 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.

Con los resultados obtenidos en la presente investigación se concuerda con lo expuesto por Mujica y Pérez (2007) que destacan la importancia del clima organizacional, así como el compromiso y la responsabilidad que tienen los directivos de gestionarlo dentro de la organización, pues sin duda la percepción positiva o negativa del mismo influye en las variables de resultado como satisfacción, esfuerzo extra y efectividad del trabajador y por ende en el logro de objetivos de la institución.

La presente investigación tuvo como objetivo general el conocimiento de los estilos de liderazgo de los directivos del Cobaeh y su relación con el clima organizacional y las variables de resultado, mismo que fue alcanzado. Como parte del estudio se aplicó la Encuesta de Clima Laboral (ECL) de Valenzuela (2004) a fin de obtener un diagnóstico de la percepción de los miembros de la institución respecto a cómo se sienten en el Colegio, respecto a la vinculación del personal entre sí y con el sistema organizacional definido por los directivos, tal como lo señala Rodríguez (2005).

Referente a lo anterior, para realizar la medición del clima organizacional, se consideraron 10 dimensiones de acuerdo a la propuesta de Valenzuela (2004), las cuales son las características que influyen en el comportamiento de los integrantes de una organización, en la presente investigación se identificaron las dimensiones de: 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,

mediante las cuales se midió la percepción que los integrantes de la institución tienen de las mismas, así como la medición integral del clima que prevalece.

Como parte de los resultados, se concluye que en el Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo, la dimensión que tiene una mejor percepción por parte del personal es: trabajo personal, describiendo que el personal está de acuerdo, mientras que la dimensión con menor puntaje promedio es promoción y carrera, es decir que presentó un índice de desacuerdo. De manera global se identificó que las dimensiones de trabajo personal, orgullo de pertenencia y supervisión, presentan los porcentajes de medias más altas, por lo que se refleja que en estas dimensiones el personal está de acuerdo en dichas condiciones. En la parte central, el personal percibe que las dimensiones de: ambiente físico y cultural, trabajo en equipo, administración y comunicación presentan una percepción neutral. Finalmente las dimensiones de sueldos y prestaciones, capacitación y desarrollo y promoción y carrera presentan los puntajes más bajos, considerando con ello, que en estas dimensiones existe la ausencia de condiciones, ya que el personal manifiesta estar en desacuerdo con dichos aspectos.

Para obtener la información respecto a los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos del Colegio, se aplicó la versión adaptada por Mendoza (2008) del MLQ, tanto visto por uno mismo, como visto por los demás. Mediante la aplicación del instrumento se identificaron los distintos estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como las subescalas de cada uno de ellos. Para el liderazgo transformacional, la escala que obtuvo mayor puntaje es influencia idealizada (conducta) y la menor es tolerancia psicológica; respecto al liderazgo transaccional, la de mayor puntuación es premio contingente, mientras que la que menos se identificó en el perfil de los directivos es administración por excepción pasivo, cabe mencionar que de forma global respecto a la percepción, tanto de los directivos, como del personal a su cargo, con respecto a las escalas predominantes de cada estilo de liderazgo, se destaca que referente al liderazgo transformacional se obtuvo que las dimensiones de: influencia idealizada conducta, consideración individual, influencia idealizada atributos, inspiración motivacional y estimulación intelectual, presentan una media mayor a las medias obtenidas en el estilo transaccional, lo que supone la predominancia de este estilo de liderazgo y de acuerdo a la escala de Likert se concluye que frecuentemente los directivos ejercen el liderazgo transformacional en comparación con el

liderazgo transaccional, la única escala que presentó un índice menor que define que se aplica normalmente es tolerancia psicológica.

Igualmente, cabe mencionar que, para definir los perfiles de los directivos se aplicó el instrumento MLQ en sus dos versiones, al personal directivo “visto por uno mismo” y al personal operativo “visto por los demás”, concluyendo que como resultado de la aplicación del mismo, se expone que existen diferencias significativas en la percepción considerada por cada uno de los grupos. Para el liderazgo transformacional, la percepción de los directivos es mayor con respecto a dicho estilo, mientras que para el liderazgo transaccional, la percepción del personal operativo fue mayor respecto a la percepción descrita por el personal directivo sobre dicho estilo, coincidiendo con la aportación de Mendoza (2005) que como parte de sus investigaciones, definió que sí existen diferencias significativas en por lo menos dos sub escalas de liderazgo transformacional y transaccional, respecto a la percepción de los estilos de liderazgo.

Por otra parte, al realizar el análisis correlacional entre las dimensiones del clima organizacional con los estilos de liderazgo, se obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional presenta una correlación positiva y significativa, aunque débil, con las dimensiones de: supervisión, administración, comunicación, ambiente físico y cultural y orgullo de pertenencia, mientras que el liderazgo transaccional no presenta correlación con ninguna dimensión, es decir, que así como el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia en el clima organizacional, el estilo transaccional no influye significativamente en la generación del mismo, concluyendo así con lo propuesto por Likert (1967) que describe que el clima organizacional se ve influenciado por el estilo de liderazgo ejercido por los directivos de las organizaciones, asimismo se define que entre menos se ejerce el liderazgo transaccional mejor es el clima organizacional, lo cual es claro de acuerdo a lo que aportan 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, es así como de acuerdo a los resultados obtenidos con el estilo transformacional se percibe un mejor clima organizacional en el Cobaeh.

Por otra parte, con relación a las variables de resultado que se abordaron: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad definidas en la propuesta de Bass y Avolio (1985), como parte de los resultados obtenidos en la presente investigación, se define que en su conjunto, las dimensiones del clima organizacional estudiadas, sí influyen en la satisfacción de los integrantes del Colegio, 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.

Por otro lado, como parte de la investigación, se analizó la influencia de las variables demográficas: sexo, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad en el trabajo, a fin de determinar la influencia de las mismas, tanto en la percepción del clima organizacional, como de los estilos de liderazgo, de lo cual con base a los resultados obtenidos se concluye que estadísticamente ninguna variable demográfica influye significativamente en la percepción del clima organizacional, sin embargo para el liderazgo se define que ninguna variable demográfica influye significativamente en la percepción del estilo de liderazgo transaccional, mientras que para el estilo transformacional solamente influye el área.

Derivado de lo anterior, es fundamental que las organizaciones consideren la trascendencia del factor humano en el logro de objetivos e implementen como parte de sus procesos organizacionales, la generación y mejora de un clima organizacional positivo, lo cual es responsabilidad y compromiso de los directivos, pues al generar las condiciones adecuadas de ambiente laboral, se contará con personal satisfecho, que verá con agrado su trabajo y se sentirá a gusto en el mismo, como parte de la investigación se concluye que el estilo de liderazgo que ejercen los directivos, influye significativamente, tanto en el clima organizacional percibido, como en las variables de resultado derivadas de la percepción del mismo, razón por la cual es de gran importancia que las organizaciones realicen un diagnóstico de los estilos de liderazgo que ejercen sus directivos y del clima organizacional que se percibe a fin de determinar el grado de relación entre ambos aspectos y proponer las acciones encaminadas hacia la gestión de estos dos aspectos que definen el éxito o fracaso de las organizaciones, un liderazgo eficaz busca crear y desarrollar un buen clima dentro de la organización, ayuda a lograr los objetivos definidos a nivel organizacional y la satisfacción de cada uno de sus integrantes, es una tarea complicada pero no imposible, ya

que son diversas las dimensiones a considerar, sin embargo de acuerdo a la investigación, al ejercer un liderazgo transformacional se facilitan las condiciones para lograrlo.

Recomendaciones

De acuerdo al análisis realizado sobre los estilos de liderazgo de los directivos del Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo y su influencia en el clima organizacional generado y con relación a los resultados obtenidos, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Para mejorar el clima organizacional se propone realizar la medición del mismo de manera periódica, por lo menos semestralmente utilizando un cuestionario confiable y validado estadísticamente a fin de que los resultados sean confiables. Asimismo se propone que se siga trabajando para fortalecer las dimensiones en las que existe una ausencia o carencia de condiciones que definan un clima organizacional positivo y que son tendientes a generar un clima organizacional negativo. En la presente investigación se identifican las siguientes: ambiente físico y cultural, trabajo en equipo, administración, comunicación, sueldos y prestaciones, capacitación y desarrollo y promoción y carrera, por otra parte se recomienda no descuidar las dimensiones en las que se obtuvo una buena percepción, sino realizar las acciones pertinentes a fin de consolidarlas en ese rango, la propuesta se describe de la siguiente manera:

Ambiente físico y cultural

Respecto a las instalaciones e infraestructura no hay inconformidad, ya que el personal manifestó estar de acuerdo con las condiciones de instalaciones y equipo con las que cuentan en su área de trabajo, sin embargo respecto al aspecto cultural se propone:

- Fortalecer la cultura institucional a través de la gestión y difusión por parte de la dirección, a fin de que todo el personal esté totalmente involucrado con la misión, visión, valores, política y objetivo de calidad y de esta manera, se logre fortalecer y consolidar una cultura enfocada en los aspectos que la definen en la planeación estratégica de la institución.

Trabajo en equipo

Se sugiere establecer esta dimensión como un valor de la organización, a fin de concientizar al personal de la importancia de dicho concepto en el logro de objetivos organizacionales, para lo que se propone:

- Asignar la responsabilidad al directivo o líder de cada área, quien tendrá que asumir su papel de líder para integrar y motivar un buen equipo de trabajo, comunicando a cada persona a su cargo la importancia de su trabajo en el logro de los objetivos y las ventajas del trabajo en equipo, para lo cual es importante que haya una comunicación clara y un sistema de motivación para dicho proceso.

Administración

Con relación a la dimensión de administración, se sugiere establecer las funciones bajo un proceso que permita desempeñar las actividades eficientemente de la siguiente manera:

- Dar a conocer la descripción de puestos a cada uno de los integrantes de la organización, asimismo se recomienda la revisión y actualización periódica de los perfiles y descripción de puestos entre el jefe y el subordinado, a fin de que entre ambos logren definirlo de forma enriquecedora.

Comunicación

Respecto a la dimensión de comunicación, con la finalidad de fortalecer dicho proceso se sugiere:

- Definir y dar a conocer los canales de comunicación a través de una matriz de comunicación, en la que se definan las líneas de comunicación entre puestos y departamentos, con el propósito de eliminar las barreras que la limitan.
- Revisar constantemente la comunicación que forma parte de la imagen corporativa, a fin de que todas las áreas del Colegio cuenten con la documentación correspondiente la cual se sugiere sea codificada para un mayor control.
- Desarrollar un taller para fortalecer las habilidades de comunicación de forma ascendente, descendente y vertical.

Sueldos y prestaciones

Debido a la naturaleza de la institución, el tabulador de sueldos y prestaciones está definido por la Federación y el Estado, que son los que subsidian el pago de la nómina bajo

tabuladores establecidos, sin embargo cabe mencionar que sí se han otorgado incrementos y prestaciones que anteriormente no se manejaban, por lo que se propone:

- Difundir los incrementos salariales y prestaciones que se otorgan anualmente, con la finalidad de que los colaboradores tengan conocimiento de que son aplicados de acuerdo a las directrices establecidas en las condiciones generales de trabajo.

Capacitación y desarrollo

En el Colegio, se cuenta con un departamento encargado de la capacitación del personal, por lo que se sugiere:

- Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación, a fin de que con base a los resultados que arroje la misma se puedan definir planes de capacitación para el personal de acuerdo a cuestiones de naturaleza técnica de acuerdo a su puesto.
- Realizar convenios con instituciones de educación que puedan facilitar el acceso a la capacitación constante del personal que labora en el Colegio.

Promoción y carrera

- Formular planes de promoción y carrera que motiven al trabajador a desempeñar eficientemente su puesto e informar sobre dichos planes para que, desde el momento en que ingresen a laborar, tengan conocimiento de las oportunidades.

Respecto al liderazgo, se propone que se realicen evaluaciones periódicas para definir el perfil de cada directivo, a fin de identificar el estilo que se ejerce y retroalimentar al mismo directivo sobre la relación que existe con el clima organizacional, se propone que se defina un esquema de cursos de capacitación a fin de fortalecer el estilo de liderazgo transformacional y orientarse a las variables de resultado con el propósito de mejorar la eficiencia y el logro de objetivos.

Derivado de lo anterior, es necesario encaminar acciones con el propósito de enfocarse en el lado humano de la organización, y así hacer conciencia en el nivel directivo de la importancia y beneficios de generar un clima organizacional positivo, y con base a lo anterior, generar estrategias encaminadas a que los directivos consideren el factor humano como un recurso apreciado e indispensable, por lo que se debe buscar su gestión y desarrollo.

Referencias bibliográficas

-Libros

- 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.
- Castañeda, L. (2007). Naciste para ser líder. México: Ediciones Poder.
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2006). La experiencia del Liderazgo (3ª ed). México: Editorial Thompson.
- Gan, F. y Barbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: Editorial UOC.
- Goleman, D. Boyatzis, R. y Mc Kee, A. (2005). El líder resonante crea más. México: Random House.
- Hernández y Rodríguez S. (2006). Introducción a la administración un enfoque teórico práctico (4ª ed). México: McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1988). Managment of Organizational Behaviour-utilizins human resources (5a ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1994). Comportamiento en las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Hogg, M.A. y Vaughan, G.M. (2008). Psicología Social (5ª ed). México: Panamericana.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración, una perspectiva global (14a ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Kouzes J. y Posner, B. (2003). Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar (3ª ed). Estados Unidos de América: Pfeiffer.
- Lussier R. y Achua, C. (2005). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (2ª ed). México: Editorial Thompson.
- Madrigal, B. (2002). Habilidades Directivas. México: McGraw-Hill.
- Maxwell, J. (2007). Desarrolle el líder que está en usted. E.UA.: Grupo Nelson.
- Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica. México: Trillas.
- Mosley, D. Megginson, L y Pietri, P. (2005). Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y motivación (6ª ed). México: Thompson Editores.
- Palomo, M.T. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. España: Editorial ESIC.
- Porret, M. (2010). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (4ª ed). España: ESIC Editorial.
- Ramos, M. A. (2005). Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir. Universidad de Valencia: Lluís Palacios, Sueca.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional (10 ed). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D.A. (2002). Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. México: Prentice Hall.
- Robbins, S, y Coulter M. (2006). Administración (8a ed). México: Mc Graw Hill.

- Rodríguez, J. (2006). Dirección moderna de las organizaciones. México: Editorial Thompson.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnostico del clima organizacional. México: Editorial Alfaomega.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.
- Stoner, J.A.F, Freeman, R. E. y Gilbert, D.R. (1996). Administración (6ª ed). México: Pearson Educación.
- Soria, V.M. (2004). Relaciones Humanas (2ª ed). México: Limusa.
- Umaña, E. (2007). Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano. San José Costa Rica: Ed. Euned.
- Valenzuela, R. (2004). Evaluación de instituciones educativas. México: Trillas

-Artículos y publicaciones

- 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.
- Arredondo, F.G. (2009). La integridad en el liderazgo transaccional y transformacional, una aproximación ética al tema. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Ayala, M., Luna M.G., Navarro, G. Rodríguez, E. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Revista de Psicología Facultad de Psicología de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*. 9 (109), 102-112.
- Bass, B. y Avolio B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33, 552.
- Bass, B M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Prees.
- Bustamante, M, Hernández, J. y Yañez, L. A. (2009). Análisis del clima organizacional, en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriadados en Gestión de Instituciones de Salud, Centro de Gestión de Instituciones de Salud, Universidad de Talca*. 5(11), 20-39.
- Cárdenas, L. Arciniegas, Y. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. 2 (2), 1-7.
- Castro, A. y Lupano, M.L. (2007). Teorías Implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 89, 7-28
- 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. Martin, 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.

- Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*. 22 (2), 40-56.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 18 (1), 39-55.
- Cuadrado, I. Molero, F y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombre y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*. 2 (2), 115-129.
- 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 mayo de 2011. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle Colombia. 42, julio-diciembre, 43-61.
- Gómez, C.A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de Psicología*. 11, 97-113.
- González, O. (2008). Liderazgo Transformacional en el Docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia. *Revista Multiciencias*. 8, 38-47.
- González A.L. y Parera, I. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnostico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*. 25(1), 42-44.
- Guillen, I. y Aduana, A. P. (2008). La influencia de la Cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Revista: Estudios Gerenciales*. 24 (1), 47-64.
- 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.
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2003). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. *Decisiones Organizativas*. 296-319
- Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*. UNMSM Facultad de Ciencias Administrativas. 13 (7), 35-38
- Martínez, R. y Ramírez, M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 3 (1), 39-47.
- Mendoza, I., Torres J. R. e Ibarra, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención medica en la ciudad de México y su relación con el Liderazgo Transformacional y Transaccional de sus Directivos. *Revista Investigación Administrativa*. 37 (101), 29-41.
- Mendoza, M y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 14 (1), 120
- Molero, F. Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*. 22 (3), 495-501.

- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. *Laurus. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela*, 13 (24), 290-304.
- González, O. (2008). Liderazgo Transformacional en el Docente universitario. Maracaibo, Venezuela. Universidad del Zulia. *Revista Multiciencias*. 8, 38-47.
- Nader y Sánchez, (2010). Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares. *Anales de psicología. Universidad de Murcia, España*. 26 (1), 72-79.
- Noriega, V.M. y Pría, Barros, M. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. Escuela Nacional de Salud Pública. *Revista Cubana de Salud Publica*. 37 (2), 116-121.
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. 3(1), 11-21.
- 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.
- Pérez, J.A. y Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 27 (1), 17-29.
- 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.
- Peraza, Y. y García, M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Revista transporte, desarrollo y medio ambiente*. 21(2), 27-30.
- Reyes, J. (2003). Estudio socio psicológico del clima organizacional: una propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba. 309-312.
- Ríos, R. J.A. (2004). Evaluación y Fortalecimiento del Ambiente Creativo para la Innovación en Empresas. *Revista Creando. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales*. 4, 3-12.
- 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.
- Salaiza L. F. y Vela A. (2005), Validación de un instrumento para medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas. Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.
- Salazar, M.A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. *Unirevista*.1 (3), 6.
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 45(4), 443-451.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir de análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Colombia*. 14 (3). 333-344.
- 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, Instituto Tecnológico de Toluca*. 3(005), 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.
- Zohar, D. y Luria, G. (2004). "Climate as a Social -Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns". *Journal Applied of Psychology*, 89 (2), 322-333.

-Tesis

- Carreño, B. (1999). Estilos de liderazgo de los directores de planteles de educación primaria y su influencia en el ambiente de trabajo escolar. IPN ESCA. Tesis de Maestría en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación.
- Cortés, N (2009). Diagnostico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver. Universidad Veracruzana. Tesis de Maestría en Salud Pública.
- Garza, D.G. (2010). El clima organizacional en la Dirección General de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas". Universidad de Tamaulipas. Tesis de Maestro en Dirección Empresarial.
- Lamoyi, C. (2007). La organización social de la escuela: Clima organizacional en escuelas secundarias técnicas y generales del estado de Tabasco. Universidad Autónoma de Querétaro. Tesis de Doctor Interinstitucional en Administración.
- Mendoza, I. A. (2005). Estudio diagnostico del perfil del liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas.
- Orduña, A. (2006). La influencia de las relaciones interpersonales, en el clima organizacional de la subdirección de estadísticas y encuestas, coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología.
- Priante, B.C. (2003). Mejoras en organizaciones de México y España mediante el desarrollo de una estrategia inclusiva. Universidad de Salamanca. Tesis de Doctorado en Psicología Social.
- Pucheu, J. (2009). Liderazgo Transformacional como relación de ayuda en enfermería. (Evidencia de dos Hospitales). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Tesis para obtener el grado de Doctor en Psicología.
- Rosas, M. (2006). El estilo de liderazgo de los directores de las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular U.S.A.E.R. Un estudio descriptivo en la Coordinación 1 del D.F. Instituto Politécnico Nacional. Tesis de Maestro en Ciencias en Administración y Desarrollo de la Educación.
- Salas, E. (2009). Efectos de la interacción entre la cultura y las subculturas organizacionales e el Clima de la organización. ITESM. Campus Cd. De México. Tesis para obtener el título de Doctorado en Ciencias Administrativas.

Páginas web

Colegio de Bachilleres del Estado de Hidalgo. Extraído el 24 de mayo de 2011 desde <http://www.cobaeh.edu.mx>.

Anexos

Encuesta de Clima Laboral (ECL)

Primera Parte: Preguntas de Respuesta Abierta

Favor de llenar los datos personales requeridos.

Sexo:

	Masculino		Femenino
1.-	<input type="text"/>	2.-	<input type="text"/>

Edad:

1.-	Hasta 20 años	<input type="text"/>
2.-	21- 30 años	<input type="text"/>
3.-	31-40 años	<input type="text"/>
4.-	41-50 años	<input type="text"/>
5.-	51-60 años	<input type="text"/>
6.-	61 años o mas	<input type="text"/>

Antigüedad en el trabajo:

1.-	Hasta 1 año	<input type="text"/>
2.-	1-5 años	<input type="text"/>
3.-	6-10 años	<input type="text"/>
4.-	11-15 años	<input type="text"/>
5.-	16-20 años	<input type="text"/>
6.-	21-25 años	<input type="text"/>
7.-	26 años o mas	<input type="text"/>

Estado civil:

1.- Soltero:	<input type="text"/>	4.- Viudo:	<input type="text"/>
2.- Casado:	<input type="text"/>	5.- Unión Libre:	<input type="text"/>
3.- Divorciado:	<input type="text"/>		

Tipo de contrato:

1.- Confianza:	<input type="text"/>
2.- Sindicalizado:	<input type="text"/>
3.- Eventual:	<input type="text"/>

Escolaridad:

1.- Primaria:	<input type="text"/>
2.- Secundaria:	<input type="text"/>
3.- Bachillerato:	<input type="text"/>
4.- Superior:	<input type="text"/>
5.- Especialidad:	<input type="text"/>
6.-Maestría:	<input type="text"/>
7.-Doctorado:	<input type="text"/>

Primera parte: Preguntas abiertas.

1.- ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral que hay en la institución?	
2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la institución?	
3. Proporciona tres sugerencias que permitirían mejorar el clima laboral de la institución.	

Instrucciones:

A continuación se le solicita responder marcando con una "X", en el recuadro de la fecha de cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando escala de 1 al 5 como se muestra en el siguiente ejemplo.

a) Mi trabajo es divertido

1	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
2	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo
3	<input type="checkbox"/>	Neutral
4	<input type="checkbox"/>	De acuerdo
5	<input checked="" type="checkbox"/>	Muy de acuerdo

Segunda Parte: Preguntas de Respuesta Cerrada

No.	Ítem	1	2	3	4	5
1	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos.					
2	El trabajo es interesante.					
3	Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo.					
4	Sí tengo libertad para hacer mi trabajo como yo lo deseo.					
5	Creo que el trabajo que estoy realizando es muy trascendente.					
6	Me siento muy capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo.					
7	Creo que muchos factores externos ayudan a que mi trabajo sea eficiente.					
8	En general, siento que soy muy productivo para la institución.					
9	Mi jefe sí me tiene confianza para delegarme responsabilidades.					
10	Mi jefe sí sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.					
11	Mi jefe sí valora mi trabajo.					
12	Mi jefe sabe como criticar, en forma positiva, mi trabajo o mi persona.					
13	Mi jefe siempre me felicita cuando realizo bien mi trabajo.					
14	Mi jefe me trata con respeto absoluto.					
15	Mi jefe me pone a hacer cosas que están enfocadas al puesto que tengo.					
16	En general, creo que mi jefe es muy capaz y tiene la voluntad para realizar bien las funciones que le corresponden.					
17	Sí hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.					
18	Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.					
19	Sí tenemos metas en común que tratamos de alcanzar en forma coordinada.					
20	Sabemos cómo trabajar en equipo y aplicamos estrategias para lograr nuestras metas en forma conjunta.					
21	Existe un espíritu de grupo o comunidad, que hace que queramos trabajar en equipo dentro de la institución.					
22	Sí existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.					
23	Tengo varias amistades, entre mis diversos compañeros, que trascienden el ámbito de trabajo.					
24	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y sí se favorece el trabajo en equipo para el mejor logro de					

No.	Ítem	1	2	3	4	5
	las metas institucionales.					
25	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida con los trabajadores.					
26	El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas.					
27	Los procedimientos a seguir están claramente especificados.					
28	Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar al buen funcionamiento de ésta.					
29	Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores.					
30	Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados.					
31	La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa.					
32	En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores.					
33	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa.					
34	La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa.					
35	La información que solicito me llega de manera oportuna.					
36	La información que solicito tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer mis necesidades.					
37	Las órdenes e información que se da a los trabajadores es congruente y no tiene contradicciones.					
38	Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta.					
39	En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución.					
40	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad.					
41	El espacio físico en que laboro siempre está limpio.					
42	La medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo son modernos y/o están en buen estado.					
43	Sí hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución.					
44	Sí cuento con las protecciones necesarias para desarrollar mi trabajo en forma segura y saludable.					
45	No existen conductas discriminatorias de las personas.					
46	Nunca he escuchado quejas de abuso de poder de algunos directores.					

No.	Ítem	1	2	3	4	5
47	Nunca he escuchado quejas de acoso sexual.					
48	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral.					
49	La capacitación que la institución ofrece es congruente con su misión y objetivos.					
50	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación.					
51	Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal.					
52	La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia.					
53	Como parte de mi trabajo, asisto a los cursos de capacitación que yo requiero.					
54	La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas.					
55	La institución sí destina los recursos suficientes para capacitar a su personal.					
56	En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve el mejor desempeño de nuestro trabajo.					
57	Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución son claras y precisas.					
58	Dado el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido.					
59	La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman son justas y equitativas.					
60	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución.					
61	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos.					
62	Creo que me estén tomando muy en cuenta, en el presente, para promoverme.					
63	Me veo con futuro halagüeño dentro de esta institución.					
64	En general, creo que el sistema de la institución promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.					
65	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia.					
66	Mi sueldo es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares.					
67	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben.					
68	La institución ofrece prestaciones que superan por mucho las que la ley obliga.					

No.	Ítem	1	2	3	4	5
69	Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación en el país.					
70	Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.					
71	Las prestaciones que la institución me ofrece tienen alto significado (utilidad) para mí.					
72	En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución					
73	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad.					
74	Me gusta trabajar en una institución que, en mi opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad.					
75	Creo que la misión que la institución tiene es muy trascendente para la sociedad.					
76	Me siento muy orgulloso de trabajar en una institución que prácticamente carece de conflictos internos.					
77	Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución.					
78	Me siento altamente identificado con los valores de la institución.					
79	Me siento altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.					
80	En general, me siento muy orgulloso de trabajar en esta institución.					

Gracias por su apoyo.

Instrumentos de Medición MLQ

Versión: Visto por uno mismo

Primera Parte: Preguntas de Respuesta Abierta

Favor de llenar los datos personales requeridos.

Sexo:

	Masculino		Femenino
1.-		2.-	

Edad:

1.- Hasta 20 años	
2.- 21- 30 años	
3.- 31-40 años	
4.- 41-50 años	
5.- 51-60 años	
6.- 61 años o mas	

Antigüedad en el trabajo:

1.- Hasta 1 año	
2.- 1-5 años	
3.- 6-10 años	
4.- 11-15 años	
5.- 16-20 años	
6.- 21-25 años	
7.- 26 años o mas	

Estado civil:

1.- Soltero:		4.- Viudo:	
2.- Casado:		5.- Unión Libre:	
3.- Divorciado:			

Tipo de contrato:

1.- Confianza:	
2.- Sindicalizado:	
3.- Eventual:	

Escolaridad:

1.- Primaria:	
2.- Secundaria:	
3.- Bachillerato:	
4.- Superior:	
5.- Especialidad:	
6.-Maestría:	
7.-Doctorado:	

Instrucciones:

A continuación se le solicita responder marcando con una "X", en el recuadro de la derecha de cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 al 5 como se muestra en el siguiente ejemplo.

a) Muestro una buena actitud al dirigirme al personal.

1		Muy en desacuerdo
2		En desacuerdo
3		Neutral
4		De acuerdo
5	X	Muy de acuerdo

No.	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
1	Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	1	2	3	4	5
2	Oriento las acciones de mí personal hacia la misión organizacional.	1	2	3	4	5
3	Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	1	2	3	4	5
4	Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	2	3	4	5
5	Considero las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3	4	5
6	Premio a los empleados bajo mí cargo por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
7	Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1	2	3	4	5
8	Postergo el tomar decisiones.	1	2	3	4	5
9	Estoy ausente cuando más se me necesita.	1	2	3	4	5
10	Mí liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
12	Soy efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a mí cargo.	1	2	3	4	5
13	Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades.	1	2	3	4	5
14	Integro una visión clara del futuro de la organización.	1	2	3	4	5
15	Guío las acciones del personal bajo mí cargo hacia la misión de la organización.	1	2	3	4	5
16	Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	1	2	3	4	5

No.	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
17	Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
18	Reconozco en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	1	2	3	4	5
19	Veó que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
20	Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mí personal.	1	2	3	4	5
21	Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúo.	1	2	3	4	5
22	En momentos de crisis es difícil encontrarme.	1	2	3	4	5
23	El equipo de trabajo a mí cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.	1	2	3	4	5
24	Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	1	2	3	4	5
25	Soy efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1	2	3	4	5
26	Utilizo adecuadamente mí sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal	1	2	3	4	5
27	Se transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
28	Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1	2	3	4	5
29	Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	2	3	4	5
30	Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
31	Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3	4	5
32	Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1	2	3	4	5
33	Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	1	2	3	4	5
34	Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos.	1	2	3	4	5
35	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.	1	2	3	4	5
36	Participo activamente en la satisfacción de mí equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
37	Estimulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
38	Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.	1	2	3	4	5
39	Mejoro el clima de trabajo empleando responsablemente mí sentido del humor.	1	2	3	4	5

No.	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
40	Comunico la visión del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
41	Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
42	Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	1	2	3	4	5
43	Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1	2	3	4	5
44	Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.	1	2	3	4	5
45	Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	2	3	4	5
46	Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo.	1	2	3	4	5
47	Estoy al margen del trabajo de mí personal, solo actúo cuando se cometen errores.	1	2	3	4	5
48	Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mí lugar.	1	2	3	4	5
49	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
50	Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.	1	2	3	4	5
51	El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.	1	2	3	4	5
52	Mí sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5

Gracias por su apoyo.

Instrumento de Medición MLQ Primera Parte:

Versión: “Visto por los demás”

Favor de llenar con una “X” los datos requeridos.

Sexo:

	Masculino		Femenino
1.-		2.-	

Edad:

1.- Hasta 20 años	
2.- 21- 30 años	
3.- 31-40 años	
4.- 41-50 años	
5.- 51-60 años	
6.- 61 años o mas	

Antigüedad en el trabajo:

1.- Hasta 1 año	
2.- 1-5 años	
3.- 6-10 años	
4.- 11-15 años	
5.- 16-20 años	
6.- 21-25 años	
7.- 26 años o mas	

Estado civil:

1.- Soltero:		4.- Viudo:	
2.- Casado:		5.- Unión Libre:	
3.- Divorciado:			

Tipo de contrato:

1.- Confianza:	
2.- Sindicalizado:	
3.- Eventual:	

Escolaridad:

1.- Primaria:	
2.- Secundaria:	
3.- Bachillerato:	
4.- Superior:	
5.- Especialidad:	
6.-Maestría:	
7.-Doctorado:	

En la hoja de respuestas rellene el recuadro en la opción que mas describa la actuación de su jefe inmediato en cada una de las siguientes afirmaciones. Es importante contestar con una sola opción de respuesta de acuerdo a la siguiente escala.

a) Motiva al trabajador para que logre las metas programadas.

1		Nunca
2		Ocasionalmente
3		Normalmente
4		Frecuentemente
5	X	Siempre

#	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
1	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.	1	2	3	4	5
2	Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional.	1	2	3	4	5
3	Motiva al trabajador para que alcance las metas programadas.	1	2	3	4	5
4	Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	2	3	4	5
5	Considera las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3	4	5
6	Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
7	Está al pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.	1	2	3	4	5
8	Está al margen, hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúa.	1	2	3	4	5
9	Es probable que él/ella esté ausente cuando se le/la necesite(a).	1	2	3	4	5
10	Su liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
12	Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1	2	3	4	5
14	Integra una visión clara del futuro de la organización.	1	2	3	4	5
15	Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización.	1	2	3	4	5
16	Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	1	2	3	4	5
17	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
18	Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.	1	2	3	4	5
19	Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
20.	Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
21	Actúa solamente cuando los problemas se tornan críticos.	1	2	3	4	5
22	Está ausente cuando más se le necesita.	1	2	3	4	5
23	El equipo de trabajo a su cargo está satisfecho con los métodos de dirección que emplea.	1	2	3	4	5
24	Estimula al personal a esforzarse para ser mejor.	1	2	3	4	5
25	Se nota la efectividad del jefe en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
26	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.	1	2	3	4	5
27	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
28	Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1	2	3	4	5
29	Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	2	3	4	5
30	Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
31	Reconoce en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	1	2	3	4	5
32	Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1	2	3	4	5
33	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1	2	3	4	5
34	Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.	1	2	3	4	5
35	En momentos de crisis es difícil encontrarle(a).	1	2	3	4	5
36	El equipo de trabajo está satisfecho con los logros obtenidos en la actualidad.	1	2	3	4	5
37	Incrementa en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	1	2	3	4	5
38	Es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
39	Su sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
40	Comunica la visión del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
41	Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
42	Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
43	Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1	2	3	4	5
44	Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3	4	5
45	Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	2	3	4	5
46	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal.	1	2	3	4	5
47	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.	1	2	3	4	5
48	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarle(a).	1	2	3	4	5
49	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
50	Estimula a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
51	Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1	2	3	4	5
52	El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.	1	2	3	4	5

Gracias por su apoyo.