

## Influencia del liderazgo transformacional en el clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

### Influence of Transformational Leadership in the Organizational Environment at the University San Francisco Xavier de Chuquisaca

MITA - Erick\*, CAMACHO – Ghecyl, CORSO - Génesis, ESCALIER - Silvana, REYNAGA - Cecilia

*Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Ingeniería Comercial, Sucre – Bolivia.*

Recibido: Abril 15. 2015; Aceptado: Octubre 5, 2015

#### Resumen

Contar con información sobre el tipo de liderazgo y clima organizacional en las carreras universitarias es importante para tomar decisiones encaminadas a mejorar la gestión educativa, mediante el involucramiento de los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos institucionales. Por tanto, el presente artículo se realiza para Identificar el tipo de liderazgo predominante entre las autoridades de las Carreras de las Áreas Económica, Contable y Humanidades; y la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional. Para tal fin, se aplicó el cuestionario MLQ 5X y el planteado por Halpin y Croft respectivamente, a los 11 directores de las carreras de las áreas Económica, Contable y de Humanidades; y a los 285 docentes que componen las mencionadas áreas.

Entre los resultados, se pudo identificar que el área de Humanidades es el único que presenta un liderazgo transformacional, siendo el liderazgo transaccional predominante en las demás áreas. Respecto a la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional se evidencia que no existe relación. La variable clima organizacional puede ser influida por otras variables además del liderazgo, por tanto, se sugieren otras investigaciones que analicen este aspecto.

#### Palabras clave

Liderazgo, Transformacional, Clima Organizacional, Influencia, Docentes.

#### Abstract

It is important to have information about types of leadership and organizational environment in the university careers in order to take decisions to improve the educational management involving members of the organization, toward the achievement of corporate goals. Therefore, this article identifies the predominant type of leadership among authorities from the Economic, Accounting and Humanities area, in the organizational environment. For this purpose the MLQ 5X and Halpin and Croft questionnaire were applied to 11 directors and 285 professors from the departments of the areas stated.

Among the results, it was possible to identify that the Humanities area is the only one with a transformational leadership whereas the transactional leadership is predominant in the other areas. In respect to the influence of the transformational leadership in the organizational environment it is evident that there is no relationship. The organizational environment variable can be influenced by variables other than leadership, therefore, other research that analyze this aspect are suggested.

#### Keywords

Transformational, Leadership, Organizational Climate, Influence, Teacher.

**Citación:** Mita – E., Camacho – G., Corso – G., Escalier – S. & Reynaga – C. Influencia del liderazgo transformacional en el clima Organizacional de las Carreras de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca. Revista Ciencia, Tecnología e Innovación 2015, 10-11: 623-634.

\*Corresponde al Autor (Correo electrónico: erickmit2008@hotmail.com)

## Introducción

"En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos" (Sykes y Elmore, 1989: 78).

Los estudios sobre liderazgo y su relación con el clima organizacional, a través de los años han influido en la adquisición de modelos para un mejor desempeño para diversas circunstancias. A través de una exhaustiva revisión bibliográfica se analizaron estudios sobre liderazgo, en los que se identificaron rasgos de los seguidores, factores motivacionales y rasgos personales del líder, y aspectos del contexto asociados con el estilo de liderazgo del dirigente. Por lo cual es de interés de toda institución conocer los factores que inciden en el estilo de liderazgo ejercido por las autoridades y sus factores asociados, y así mejorar su desempeño y posicionamiento.

A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías que intentan explicar la figura del líder y la relación que existe entre líder-seguidor. Por un lado, existe la teoría de los rasgos, cuyos resultados ponen en evidencia que existen una serie de rasgos asociados de forma constante en los líderes con éxito. (Bernad, 1926; Bray & Grant, 1966; Ghiselli, 1959; Stogdill, 1974).

Posteriormente, la teoría del comportamiento (Lewin, Lippitt & White, 1939; Lippitt & White, 1943), junto a los estudios de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan (Likert, 1961; Khan & Katz, 1960), plantea que diferentes tipos de comportamientos (autoritario-explotador, autoritario-benévolo, consultivo y participativo), podrían predecir el éxito o no del liderazgo y su relación con los seguidores.

Finalmente la teoría contingente o situacional (Evans, 1970; Fridler, 1967; House, 1971; House & Mitchell, 1974), basa su idea en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder (Kerr & Jermier, 1978; Vroom & Yetton, 1973).

Debido a las investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 se constituye el punto de partida del estudio de los estilos de liderazgo. Bajo el planteamiento de que una función importante del líder es crear un "clima social" óptimo que involucre a los miembros de la organización en la consecución de los objetivos institucionales. Estas teorías y enfoques identifican tres estilos de liderazgo: 1) autocrático (donde el líder organiza todas las actividades e indica qué se debe hacer), 2) democrático (donde el líder fomenta la participación a la hora de tomar decisiones), 3) laissez-faire (donde el líder adopta un comportamiento pasivo y no toma iniciativas).

Los resultados obtenidos en estos trabajos demuestran claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función al tipo de liderazgo ejercido sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupal. (Lewin, Lippitt y White, 1939)

En la actualidad una de las propuestas más destacadas de liderazgo y con mayor cantidad de investigaciones es la del liderazgo transformacional. Su principal precursor fue Bass (1985), quien basa su trabajo en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático, a partir de la consideración del liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio (1990). Esta propuesta considera el liderazgo de forma relacional (líder-seguidores) teniendo en cuenta los posibles efectos bidireccionales en este proceso.

Así, en un principio la investigación se centró en estudiar la figura del líder desde una perspectiva individual. Sin embargo, hoy en día, el campo del liderazgo se centra no sólo en el líder, sino también en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno/ contexto y la cultura. El liderazgo ya no es simplemente descrito como una característica o diferencia individual, sino más bien se representa en varios modelos como, elemento comparativo y de relación, y una dinámica social estratégica, global y compleja (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009)

Según los estudios realizados por Bass Avolio 1990, partir de su utilización (Hater y Bass, 1988), se encontró la existencia de siete factores: cuatro de liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (*laissez-faire*). Esta versión, validada en España (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995), demostró una adecuada fiabilidad y validez. (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

El liderazgo transformacional favorece la obtención de un mayor resultado organizativo que el liderazgo transaccional, el cual busca promover el interés individual de los líderes y de los miembros de la organización y se basa en la satisfacción de obligaciones contractuales por ambas partes implicando el establecimiento de unos objetivos, el seguimiento y el control de los resultados.

Otro aspecto a tomar en cuenta para la presente investigación es el clima organizacional o clima laboral, y para ello existe también una considerable y variada cantidad de estudios realizados; los cuales se justifican por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad.

Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992).

En los albores de los años sesenta, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, la manera en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad. (Cuadra y Veloso, 2007).

Son varios los factores que influyen en cualquier Institución Educativa para lograr una calidad educativa. El accionar de ellos puede ser negativa o positiva si éstas son o no incongruentes con los principios que sustenta la educación.

Otra investigación en torno al clima organizacional, fue realizada en el Instituto Tecnológico de Durango, denominada "Factores del clima de trabajo y de estudio del Instituto Tecnológico de Durango que intervienen en su desarrollo."

Se seleccionaron doce dimensiones: “locus” de control del trabajo, aceptación y deseo de cambio, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, consideración, desinterés, tolerancia al riesgo, tolerancia al conflicto, claridad en normas de desempeño, conocimiento de objetivos, canales y receptores más empleados en la comunicación y estilo de liderazgo. (Fernández, 1994)

Con la exhaustiva investigación de tipo bibliográfica, se pudo determinar que no existen trabajos, referidos a liderazgo y clima organizacional en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX), o en otra organización de tipo académica a nivel local o nacional, aspecto que demuestra la pertinencia y novedad del estudio realizado, así como el aporte que podría proporcionar al mejoramiento de la gestión en las unidades académicas antes mencionadas. En este sentido, se plantea como objetivo determinar el tipo de liderazgo que se ejerce en las carreras de las áreas Económica, Contable y Humanidades de la USFX; así como, la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

La realización de este estudio se justifica dada la imperiosa necesidad que se tiene de implementar reformas y transformaciones destinadas a mejorar la situación en la que se encuentra la USFX, así como, contar con los instrumentos de gestión educativa cuya aplicación generen un óptimo ambiente laboral donde se propicie el involucramiento y la colaboración, posibilitando orientar el proceso docente educativo en las diferentes unidades académicas que componen dicha casa de estudios superiores.

El estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de las carreras universitarias. Ya que puede ser un excelente referente para las autoridades, contribuyendo con importante información que puede auxiliar la implantación de acciones de mejora, minimizar conflictos y prevenir la resistencia al cambio. Por lo descrito anteriormente, se formulan los siguientes objetivos.

### Objetivo general

Identificar el tipo de liderazgo ejercido por las autoridades de las Carreras de las Áreas Económica, Contable y Humanidades; así como la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional.

### Objetivos Específicos

- Identificar la existencia de liderazgo transformacional en las carreras de las áreas Económica, Contable y Humanidades.
- Analizar el clima organizacional de las Carreras de las Áreas Económica, Contable y Humanidades.
- Establecer la relación entre liderazgo y clima organizacional.

### Hipótesis.

**Hi:** El liderazgo transformacional está relacionado con las variables que conforman el clima organizacional en las carreras del área Económica, Contable y Humanidades.

**Ho:** El liderazgo transformacional no se relaciona con las variables que conforman el clima organizacional en las carreras del área Económica, Contable y Humanidades.

Tipo de variable	Variable	Definición conceptual	Definición operacional		Instrumentos
			Dimensionamiento	Indicadores	
Independiente	Liderazgo transformacional	Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de desempeño y motivación. Produce cambios significativos en las organizaciones y las personas que la conforman.	Tipos o estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia idealizada</li> <li>• Motivación Inspiración</li> <li>• Estimulación intelectual</li> <li>• Consideración Individualizada</li> </ul>	Test de Liderazgo aplicado a directores de carrera.
Dependiente.	Clima organizacional	Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización; está relacionado con la motivación de los empleados.	Características del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Énfasis en el rendimiento</li> <li>• Amistad</li> <li>• Unión</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Contacto</li> <li>• Ejemplaridad</li> <li>• Consideración</li> </ul>	Test de liderazgo aplicado a docentes de las carreras, según áreas.

**Cuadro 1:** Operacionalización y conceptualización de la hipótesis.

## Diseño metodológico

Para comenzar con el desarrollo del estudio, se realizó una investigación de tipo exploratorio para obtener conocimiento sobre el tema en cuestión, identificación del problema y establecimiento de las variables a ser estudiadas.

Posteriormente se prosiguió con una investigación de tipo descriptivo, donde se recolectaron datos sobre diferentes variables que conforman y determinan tanto el tipo de liderazgo, como el clima organizacional.

De forma más específica se realizó una investigación correlacional, ya que se describieron las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Entre los métodos teóricos aplicados se emplearon el análisis documental, dialectico e histórico lógico. Como método empírico se recurrió a la medición para revelar las características fenomenológicas del objeto de estudio, empleándose el cuestionario; para medir el tipo de liderazgo y el clima organizacional.

Específicamente, para medir el tipo de liderazgo se aplicó el cuestionario MLQ 5X, (2000), que presenta un conjunto de afirmaciones para medir variables, como: Influencia idealizada de la conducta, influencia idealizada de los atributos, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual. Respecto al cuestionario utilizado para medir y describir el clima organizacional se empleó el desarrollado por Halpin y Croft, que considera las variables de unión, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad y consideración.

Ambos cuestionarios se caracterizan por emplear una escala Likert de cinco categorías, donde 1 representa por completo en desacuerdo y 5 por completo de acuerdo.

Cabe resaltar que para medir la confiabilidad de consistencia interna de las escalas de los cuestionarios aplicados se empleó el coeficiente alfa de Cronbach.

La población seleccionada para la aplicación del cuestionario referido a liderazgo, estuvo constituida por la totalidad de directores de las carreras de las áreas Económica, Contable y de Humanidades, que suman 11. La totalidad de los docentes de las áreas antes citadas, constituyeron la población a la que se aplicó el cuestionario de clima organizacional, por tanto, se realizó un censo a 285 docentes, de los cuales 105 son del área económica, 80 del área contable y 100 de humanidades. El análisis que permitió la sistematización de datos y proporcionar información para alcanzar los objetivos planteados, fue realizado empleando los paquetes estadísticos Excel y SPSS<sup>2</sup> en su versión 22.0.

Entre los procedimientos estadísticos aplicados se elaboraron tablas de distribución de frecuencias, gráficos de tipo radial; determinación de medias aritméticas y varianzas; así como se recurrió al Coeficiente de correlación de Pearson para medir la relación entre variables.

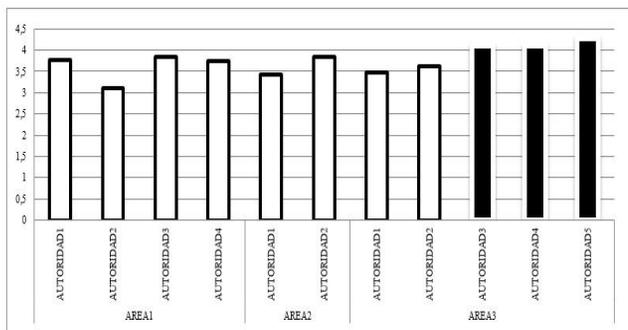
**Resultados**

**I. Identificación del tipo de liderazgo**

Según la bibliografía revisada los estilos o tipos de liderazgo pueden ser un factor que influye de manera directa el ambiente y desarrollo del clima organizacional de una institución, por tanto, su determinación es fundamental, para ello se aplicaron encuestas y se establecieron medias aritméticas para su identificación en las carreras de las áreas Económica (Área 1), Contable (Área 2) y Humanidades (Área 3), obteniendo los siguientes datos:

Áreas	Autoridades	Media	Tipo de liderazgo
AREA 1 (Económica)	Autoridad1	3.7777778	L. Transaccional
	Autoridad2	3.1111111	L. Transaccional
	Autoridad3	3.8333333	L. Transaccional
	Autoridad4	3.7500000	L. Transaccional
AREA 2 (Contable)	Autoridad1	3.4166667	L. Transaccional
	Autoridad2	3.8333333	L. Transaccional
AREA3 (Humanidades)	Autoridad1	3.4722222	L. Transaccional
	Autoridad2	3.6111111	L. Transaccional
	Autoridad3	4.1111111	L. Transformacional
	Autoridad4	4.1111111	L. Transformacional
	Autoridad5	4.2777778	L. Transformacional
0 A 2:	Lider Laissez Faire		
3 A 4:	Lider Transaccional		
4 A 5:	Lider Transformacional		

**Cuadro 2.** Tipos de liderazgo en las carreras económica, contable y humanidades.



**Gráfico 1.** Tipo de liderazgo en las carreras de las áreas de estudio.

De los datos presentados previamente podemos destacar que en el Área N° 3, las Autoridades 3, 4 y 5 poseen un liderazgo transformacional en la labor que desempeñan, a diferencia de las demás autoridades que poseen un liderazgo transaccional.

**II. Análisis del estilo de liderazgo transformacional.**

Para poder realizar un análisis más detallado respecto al tipo de liderazgo transformacional presente entre las autoridades del Área 3, se procederá a realizar una descripción de los componentes del mismo, entre las autoridades 3, 4 y 5 que presentan dicho estilo de dirección.

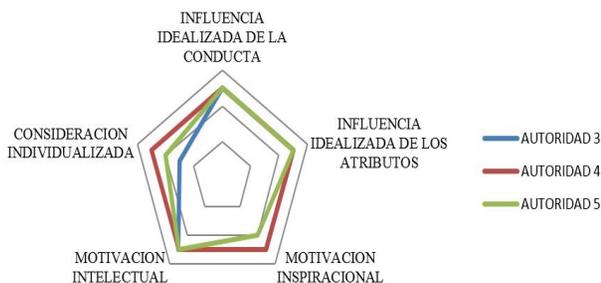
Variables	Autoridad 3	Autoridad 4	Autoridad 5
Influencia idealizada de la conducta	5,0000	5,0000	5,0000
Influencia idealizada de los atributos	5,0000	4,7500	4,7500
Motivación inspiracional	5,0000	5,0000	4,2500
Motivación intelectual	5,0000	5,0000	4,5000
Consideración individualizada	4,5000	5,0000	4,7500

**Cuadro 3.** Análisis del estilo de liderazgo transformacional.

De acuerdo al anterior cuadro se aprecian promedios altos en las diferentes variables que componen el liderazgo transformacional, no obstante a ello, es necesario que la autoridad 5 trabaje para mejorar las variables influencia idealizada de la conducta y de los atributos, motivación inspiracional y consideración individual.

La autoridad 4 debe mejorar en influencia idealizada de la conducta y de los atributos. En tanto que la autoridad 3 debe mejorar consideración individualizada.

Seguidamente se presenta un gráfico radial donde se aprecia una comparación entre las autoridades antes mencionadas, evidenciándose un bajo nivel de consideración individual en la autoridad 3.



**Gráfico 3.** Análisis del estilo de liderazgo transformacional.

### III. Análisis del clima organizacional por áreas.

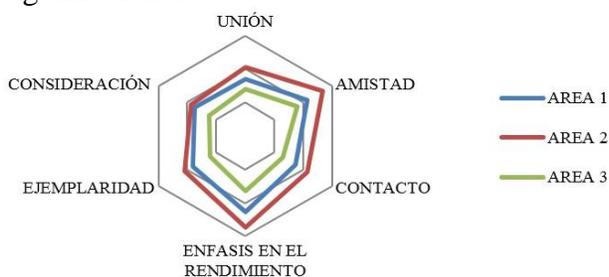
Se analizó los diferentes componentes de clima organizacional para el desarrollo de un ambiente colaborativo y de involucramiento en la organización que coadyuve al logro de los objetivos de gestión, para ello, se determinaron las medias aritméticas de las variables: unión, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad y consideración.

Variables	Área 1		Área 2		Área 3	
	Media	Varianza	Media	Varianza	Media	Varianza
Unión	3,3942	0,6552	4,0944	0,3170	2,7856	1,3751
Amistad	4,2822	0,7426	4,1536	0,3726	3,5822	1,3416
Contacto	3,4593	0,6322	4,3007	0,3571	2,5878	3,5622
Énfasis en el rendimiento	4,5418	0,6930	4,2679	0,3021	3,2597	4,9026
Ejemplaridad	3,6286	0,5614	4,2056	0,3180	2,4449	1,2429
Consideración	3,4746	0,5731	3,7708	0,4480	2,4683	1,0928

**Cuadro 4.** Clima organizacional según áreas.

De acuerdo al cuadro anterior se plantea necesario para el área 1 mejorar la unión entre el personal de la organización; en el caso del área 2, consideración; y para el área 3, las variables unión, amistad, ejemplaridad y consideración. Se debe resaltar que existe un clima organizacional poco armónico en las carreras del área 3, pese a que en ellas se identificaron líderes transformacionales. Por otro lado, en esta área se presentan las varianzas más altas, que indican una dispersión de datos mayor lo que podría restar representatividad a la media aritmética.

En el gráfico radial se aprecia una comparación entre las diferentes puntuaciones obtenidas por las diferentes áreas respecto a las distintas variables que componen el clima organizacional.



**Gráfico 4.** Clima organizacional según áreas.

Para realizar un análisis más detallado del clima organizacional de las carreras que tienen líderes transformacionales se elaboró el cuadro N° 5, donde se aprecian puntajes bajos en las diferentes variables que componen el mismo, permitiendo deducir la existencia de otras variables que influyen en el clima organizacional y la necesidad de contrastar las puntuaciones de los directivos de las carreras en cuestión con evaluaciones de los docentes.

Variables	Carrera 3		Carrera 4		Carrera 5	
	Media	Varianza	Media	Varianza	Media	Varianza
Unión	2,9872	0,6648	2,7778	1,1610	3,0000	1,5761
Amistad	3,0989	0,9327	2,7500	0,9011	2,8036	0,8455
Contacto	2,8248	0,6993	2,5278	0,8696	2,6944	1,2029
Énfasis en el rendimiento	2,7527	0,6754	2,4940	0,9480	2,5179	1,3952
Ejemplaridad	2,6880	0,7062	2,5370	1,0777	2,9444	1,5543
Consideración	2,7756	0,7613	2,7014	0,7237	2,6250	1,5217

**Cuadro 5.** Clima organizacional en las Carreras transformacionales.

### III. Relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional

Para este punto en la investigación se realizó un análisis de correlación con "r" de Pearson entre las variables que conforman el Liderazgo Transformacional y las variables establecidas para la medición del clima organizacional.

Logrando los siguientes resultados de correlaciones, entre las variables del clima organizacional y el liderazgo transformacional; en el Área 3 existe una relación entre la variable influencia intelectual del liderazgo transformacional con unión, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad y consistencia mismas que constituyen en variables del clima organizacional.

En este sentido el liderazgo transformacional a través de la influencia intelectual promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas.

No obstante, se debe enfatizar que no existe una relación con las restantes variables la cual conlleva a validar la Ho, que indica que el liderazgo transformacional no se relaciona con el clima organizacional. Por tanto, existen otras variables que pueden estar incidiendo en este.

		Liderazgo transformacional en A.T.A. 2.3															
		LC1	LC2	LC3	LC4	LC1A	LC1B	LC1C	LC1D	LC1E	LC1F	LC1G	LC1H	LC1I	LC1J	LC1K	LC1L
CLIMA	Pearson Correlación	-.997	-.992	-.993	-.942	-.941	-.941	-.994	-.955	-.942	-.937	-.937	-.942	-.929	-.941	-.945	-.929
	Sig (2-tailed)	.052	.081	.023	.708	.221	.221	.521	.347	.708	.062	.062	.708	.645	.510	.706	.267
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.926	-.827	-.875	.011	-.665	-.685	-.299	-.997	.011	-.926	-.929	.011	-.088	.573	.802	.912
	Sig (2-tailed)	.247	.380	.322	.993	.519	.519	.879	.048	.993	.247	.247	.893	.944	.611	.406	.268
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.978	-.934	-.948	-.188	-.805	-.805	-.448	-.968	-.188	-.978	-.978	-.188	-.285	.417	.682	.824
	Sig (2-tailed)	.032	.026	.027	.832	.045	.045	.705	.163	.832	.032	.032	.832	.829	.728	.522	.383
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.984	-.925	-.956	-.194	-.820	-.820	-.471	-.961	-.194	-.984	-.984	-.194	-.230	.394	.663	.809
Sig (2-tailed)	.116	.249	.190	.876	.368	.368	.698	.179	.876	.116	.116	.876	.813	.742	.539	.400	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.968	-.895	-.933	-.124	-.776	-.776	-.408	-.978	-.124	-.968	-.968	-.124	-.222	.457	.714	.849	
Sig (2-tailed)	.161	.294	.236	.921	.433	.433	.733	.134	.921	.161	.161	.921	.857	.638	.434	.355	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.931	-.901	-.960	-.681	-.998	-.998	-.665	-.670	-.681	-.931	-.931	-.665	-.750	.149	-.803	-.979	
Sig (2-tailed)	.237	.304	.163	.523	.035	.035	.532	.523	.237	.237	.237	.523	.460	.905	.832	.753	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.971	-.900	-.936	-.134	-.784	-.784	-.417	-.971	-.134	-.971	-.971	-.134	-.232	.448	.707	.843	
Sig (2-tailed)	.154	.281	.223	.914	.427	.427	.726	.161	.914	.154	.154	.914	.851	.704	.500	.361	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.982	-.946	-.983	-.000	-.716	-.716	-.955	-.000	-.716	-.982	-.982	-.000	-.994	.829	.671	.425	
Sig (2-tailed)	.064	.033	.009	1.000	.432	.432	.994	1.000	.432	.064	.064	1.000	.067	.734	.604	.361	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.977	-.900	-.935	-.557	-.977	-.977	-.557	-.977	-.557	-.977	-.977	-.557	-.977	-.557	-.977	-.557	
Sig (2-tailed)	.136	.303	.262	.624	.136	.136	.436	.431	.624	.136	.136	.624	.561	.934	.791	.852	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

AMISTAD	Pearson Correlación	-.844	-.716	-.778	-.546	-.546	-.106	-.985	-.167	-.844	-.844	-.167	-.069	.708	.895	.970	
	Sig (2-tailed)	.360	.483	.435	.880	.832	.832	.065	.880	.360	.360	.880	.943	.488	.285	.156	
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	Pearson Correlación	-.894	-.925	-.956	-.156	-.821	-.821	-.421	-.980	-.156	-.894	-.894	-.156	-.291	.383	.652	.803
	Sig (2-tailed)	.116	.248	.190	.876	.387	.387	.687	.163	.876	.116	.116	.876	.812	.743	.539	.400
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.852	-.725	-.795	-.173	-.959	-.959	-.121	-.986	-.173	-.852	-.852	-.121	-.074	.688	.889	.967
	Sig (2-tailed)	.160	.494	.425	.930	.823	.823	.696	.880	.160	.160	.160	.930	.965	.829	.600	.823
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.904	-.976	-.948	-.645	-.645	-.228	1.000	-.005	-.904	-.904	-.005	-.005	-.616	.833	.938	.993
Sig (2-tailed)	.291	.414	.356	.959	.953	.953	.000	.999	.291	.291	.291	.999	.978	.577	.373	.234	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.951	-.866	-.908	-.062	-.737	-.737	-.349	-.989	-.062	-.951	-.951	-.062	-.160	.512	.756	.880	
Sig (2-tailed)	.201	.334	.275	.981	.473	.473	.773	.094	.981	.201	.201	.981	.888	.658	.454	.315	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.929	-.936	-.943	-.173	-.868	-.868	-.432	-.986	-.173	-.929	-.929	-.173	-.270	.410	.678	.821	
Sig (2-tailed)	.189	.282	.204	.889	.401	.401	.701	.166	.889	.189	.189	.889	.826	.729	.526	.386	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	1.000	-.980	-.994	-.376	-.910	-.910	-.628	-.931	-.976	1.000	1.000	-.376	-.465	.234	.510	.866	
Sig (2-tailed)	.004	.029	.010	.786	.266	.266	.689	.299	.786	.004	.004	.786	.892	.683	.659	.520	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

CONTACTO	Pearson Correlación	-.998	-.961	-.962	-.302	-.879	-.879	-.566	-.824	-.998	-.998	-.302	-.395	.289	.579	.739
	Sig (2-tailed)	.045	.178	.189	.805	.317	.317	.617	.250	.805	.045	.045	.805	.742	.610	.471
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.914	-.917	-.976	-.840	-.982	-.982	-.981	-.940	-.914	-.914	-.940	-.989	-.388	-.077	.141
	Sig (2-tailed)	.394	.261	.220	.366	.122	.122	.179	.689	.394	.394	.394	.689	.302	.747	.961
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.978	-.978	-.993	-.386	-.909	-.909	-.621	-.895	-.978	-.978	-.909	-.621	-.386	-.451	.886
	Sig (2-tailed)	.001	.034	.076	.781	.273	.273	.573	.294	.781	.001	.001	.781	.898	.867	.653
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.798	-.855	-.722	-.287	-.476	-.476	-.025	-.893	-.798	-.798	-.025	-.170	.764	.928	.987
Sig (2-tailed)	.412	.545	.487	.828	.694	.694	.994	.117	.828	.412	.412	.828	.891	.446	.243	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.973	-.1000	-.993	-.572	-.881	-.881	-.798	-.798	-.572	-.973	-.973	-.572	-.651	-.009	.306	
Sig (2-tailed)	.146	.015	.073	.612	.126	.126	.424	.424	.612	.146	.146	.612	.894	.802	.663	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.986	-.999	-.999	-.520	-.967	-.967	-.746	-.866	-.520	-.986	-.986	-.520	-.602	.053	.364	
Sig (2-tailed)	.108	.025	.033	.682	.164	.164	.464	.464	.682	.108	.108	.682	.866	.763	.624	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.924	-.925	-.973	-.016	-.893	-.893	-.279	-.997	-.016	-.924	-.924	-.016	-.004	.577	.804	
Sig (2-tailed)	.248	.383	.324	.991	.522	.522	.822	.066	.991	.248	.248	.991	.946	.605	.406	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.978	-.914	-.947	-.967	-.804	-.804	-.447	-.967	-.978	-.978	-.804	-.447	-.683	.625	.957	
Sig (2-tailed)	.122	.266	.208	.893	.405	.405	.705	.162	.893	.122	.122	.893	.820	.725	.522	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Pearson Correlación	-.941	-.850	-.895	-.031	-.715	-.715	-.320	-.893	-.031	-.941	-.941	-.031	-.100	.539	.776	
Sig (2-tailed)	.220	.354	.296	.980	.493	.493	.793	.070	.980	.220	.220	.980	.917	.638	.434	
N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

EFECTIVIDAD	Pearson Correlación	-.980	1.000	-.997	-.945	-.974	-.974	-.765	-.789	-.949	-.980	-.980	-.946	-.625	.023	.337
	Sig (2-tailed)	.127	.006	.052	.832	.145	.145	.445	.422	.832	.127	.127	.832	.570	.995	.781
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.999	-.968	-.987	-.924	-.890	-.890	-.888	-.914	-.924	-.999	-.999	-.924	-.417	.266	.556
	Sig (2-tailed)	.030	.063	.034	.790	.202	.202	.602	.265	.790	.030	.030	.790	.728	.829	.625
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.999	-.968	-.987	-.927	-.891	-.891	-.888	-.913	-.927	-.999	-.999	-.927	-.418	.263	.553
	Sig (2-tailed)	.028	.061	.033	.788	.200	.200	.600	.267	.788	.028	.028	.788	.725	.830	.627
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pearson Correlación	-.976	-.909	-.944	-.957	-.798	-.798	-.437	-.970	-.976	-.976	-.909	-.437	-.254	.428	
Sig (2-tailed)	.140	.273	.215	.300	.412	.412	.712	.165	.970	.140	.140	.970	.878	.718		
N																

No obstante, se debe indicar que el mismo es presentado por tres autoridades de las carreras del área de humanidades (Área 3), que son aquellas que presentan el clima organizacional.

Según los datos obtenidos, pese a que se cuenta con liderazgo transformacional entre dichas autoridades es preciso mejorar la influencia idealizada, entendida como el carisma del líder; motivación inspiracional, traducida como la visión atractiva y estimulante que el líder crea para sus seguidores; y consideración individualizada, que se da cuando el líder toma en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial.

Respecto al resto de las autoridades es, se debe indicar que ejercen un liderazgo transaccional, marcado por el establecimiento de objetivos, seguimiento y control; donde los miembros de la organización deben cumplir con sus actividades y realizar algunas adicionales, para obtener una recompensa, que por lo general se traduce además del salario en la emisión de certificaciones para la obtención de puntaje en el escalafón docente. Para lograr dar un salto cualitativo del liderazgo transaccional al transformacional es necesario que los directivos de las áreas 1 y 2, trabajen en las siguientes variables: Influencia idealizada de la conducta, Influencia idealizada de los atributos, Motivación inspiracional, Motivación intelectual y Consideración individualizada.

Respecto al clima organizacional que predomina en las áreas estudiadas es posible indicar que en el área Económica existe relativa armonía en el clima organizacional, debiéndose mejorar en la variable unión. En el área Contable, es preciso mejorar la variable consideración para generar un clima organizacional más propicio a la colaboración e involucramiento.

Para finalizar, en el área de Humanidades se presentan los puntajes más bajos en las variables de unión, amistad, ejemplaridad y consideración, aspecto que puede deberse a que las diferentes carreras que conforman dicha área funcionan en ambientes dispersos, dificultando el relacionamiento entre los miembros de la organización.

Ciertamente al contar el área 3 con líderes transformacionales, se esperaría que tenga el clima organizacional más armónico, por tal motivo, se realizó un análisis específico del clima organizacional en las carreras que tienen este tipo de líderes, determinándose que las mismas no cuentan con puntajes altos en las variables del clima organizacional. Recuérdese que el clima organizacional no está determinado únicamente por el tipo de liderazgo sino existen otros factores que pueden afectarlo. No obstante, se considera que para obtener una mejor información, es necesario que el cuestionario de liderazgo no sea aplicado únicamente por las autoridades, sino también por el plantel docente, de tal modo que la información esté contrastada y sea más fiable.

Conocer y comprender las variables que determinan el clima organizacional en las carreras universitarias es sumamente importante, porque proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Con relación a la demostración de la hipótesis planteada es posible indicar que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, es decir, no se ha encontrado una relación entre clima organizacional y liderazgo transformacional. Al respecto, únicamente la variable influencia intelectual se correlaciona con variables que conforman el clima organizacional.

El estilo o tipo de liderazgo no se constituye en la única variable que afecta o influye en el clima organizacional, puesto que el mismo puede estar influenciado por numerosas variables, como: el tipo de trabajo desarrollado, reconocimiento, grado de responsabilidad del puesto, posibilidad de promoción, seguridad laboral, influencia del contexto socioeconómico, cultural, político, entre otros.

Esto pone de manifiesto una de las limitaciones del trabajo presentado, mismo que puede ser complementado con otros estudios que contemplen otras variables tanto internas como externas al individuo y a la organización.

### Conclusiones

El presente estudio se ha realizado con la finalidad de proporcionar información a las autoridades universitarias que les permita realizar transformaciones en su labor como líderes, para promover el desarrollo de un clima organizacional que posibilite generar un ambiente de confianza y colaboración, mismo que contribuya a mejorar la satisfacción de los miembros de las unidades académicas y por ende el logro de los objetivos de gestión trazados.

Ciertamente el desarrollo y aplicación del liderazgo transformacional es deseable para la gestión educativa, no obstante, aún se aprecia mayoritariamente un estilo de dirección marcado por el liderazgo transaccional que dificulta la generación de un mayor involucramiento y compromiso entre el personal docente y administrativo.

Los estudios e investigaciones revisadas establecen que la mejor alternativa de liderazgo para un óptimo clima organizacional, es el denominado liderazgo transformacional.

Sin embargo este modelo de liderazgo no se relaciona con las variables que conforman el clima organizacional en las carreras del área 3, aspecto que no necesariamente contradice a los estudios e investigaciones realizadas, sino que permite concluir que el clima organización es una variable que por su complejidad está influenciada por factores de diversa índole, relacionados con la organización y su cultura, inherentes a aspectos psicológicos de los individuos y altamente vinculado con factores del entorno externo a la organización.

Por tanto, se considera necesario el desarrollo de otros estudios que aborden el clima organizacional, mismos que contribuyan a complementar los hallazgos en esta área y que proporcionen información para la toma de decisiones en la organizaciones, mismas que posibiliten lograr construir un clima organizacional armónico, caracterizado por la cooperación, trabajo en equipo, tolerancia y compromiso institucional.

### Referencias Bibliográficas.

1. AGUILERA, V. (2011) Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro. Universidad De Alcalá, Departamento de didáctica, Área de Didáctica y Organización Escolar.
2. Statistical Package for the Social Sciences.
3. ÁLVARES, M. (2002) Liderazgo educativo para directivos, Universidad Ricardo Palma. Lima.
4. CUADRA Y VELOSO (2007)

5. ALVES, J (2000) Liderazgo y Clima Organizacional, Universidad de les Illes Balears-Universitat Autònoma de Barcelona, Revista de Psicología del Deporte Vol. 9, núm. 1-2, pp. 123-133
6. AVOLIO, B. J. (1994) The 'Natural'. Some Antecedents to Transformational Leadership. *International Journal of Public Administration*.
7. AVOLIO, B.J. y BASS B.M. (1995). Individual consideration viewed at 33 multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*.
8. BASS, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press. Citado por Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
9. BASS, B. (1994) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New York: Sage Publications. Thousand Oaks, C.A. Citado por Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México. Ed Prentice Hall.
10. BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers, & R. Ayman. (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Sydney: Academic Press Inc.
11. BERNAL, J. (2000) Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. En *Anuario de Pedagogía*. Volumen 2 (197-230). Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
12. BRUNET, L. (2004) El clima de trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas.
13. CERVERA, L (2012) Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Facultad De Educación, Unidad De Post-Grado.
14. CHIAVETANO I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed. McGraw – Hill. México.
15. CHIAVETANO, I. (2007). *Administración de Recursos humanos*. Ed. McGraw Hill. Bogota.
16. CONGER, J. (1991) *El líder carismático*. Bogotá. Ed. McGraw Hill.
17. CONTRERAS, I. (1989) *Liderazgo Transformacional en el docente*. Universidad de Panamá.
18. FERNÁNDEZ AGUERRE, T. (2004). *Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
19. GUTIERREZ, M. (2003) *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
20. HALL, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
21. HERNANDEZ (2006) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México.
22. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar., (2003) *Metodología de la investigación*. México, McGraw-Hill.

- 23.** KOTTER, J.P. (1990). What Leaders Really Do. Harvard Business Review, mayo-junio.
- 24.** LEWIN, K.; LIPPIT, R., y WHITE, R.H. (1939) Patterns of aggressive behaviours in experimentally created social climates. In Journal of Social Psychology.
- 25.** LEWIN, K. y LIPPIT, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminar note". Sociometry.
- 26.** Mc GREGOR BURNS, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row
- 27.** MITA, ERICK. (2013) "Investigación De Mercados". Sucre-Bolivia. Ed. Tupac Katari.
- 28.** MOLERO, F.; RECIO, P.; CUADRADO, I. (2010) Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española, Universidad Nacional de Educación a Distancia-Universidad de Almería
- 29.** ROBBINS, S. (2007) Comportamiento Organizacional. Bogotá : Prentice Hall,
- 30.** ROBBINS, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México. Ed Prentice Hall.
- 31.** ROBBINS, S. P. (1994). Administración: Teoría y Práctica, México: Prentice Hall
- 32.** SAMPIERE R. (2002), Metodologías de la investigación, México: edición MCGRAW-HILL
- 33.** SILICEO, A.; Casares, David y González, José (2000). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva. México: McGraw Hill. Primera edición.