

# “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba”

## Impact of leadership styles on the institutional climate of the Unidad María Auxiliadora High School in Riobamba

Luisa Lozado

Unidad Educativa María Auxiliadora  
luisa\_lozada@hotmail.com

Recibido: 13 de mayo de 2013 / Aceptado: 23 de enero de 2014

### Resumen

El presente trabajo describe dos variables que son claves en toda organización: estilos de liderazgo y clima institucional. Se analizan los factores que intervienen y el impacto del liderazgo que ejercen los miembros de la comunidad educativa en el clima institucional. Para este propósito, se revisan diferentes teorías de liderazgo de varios autores que ponen en evidencia la calidad y calidez del clima percibido por sus miembros, teorías que reflejan la conducta de las personas, manifestadas a través de la diversidad de estilos, los mismos que han sido seleccionados según la clasificación propuesta por Bass y Avolio en: transformacional, transaccional y laissez-faire. (dejar hacer, dejar pasar).

El enfoque mixto cualitativo y cuantitativo con un alcance de tipo descriptivo correlacional hace ver que los estilos de liderazgo que se practican en el establecimiento, inciden en el clima institucional provocando un ambiente agradable, motivador, alegre, familiar con sentido de pertenencia; o negativo, desmotivador e indiferente. Cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo; más cálido, familiar y de confianza es el ambiente en la institución.

**Palabras clave:** Liderazgo, clima organizacional, clima institucional, percepción, motivación, participación, transformacional, transaccional y laissez-faire.

### Abstract

This article describes two variables that are key in any organization: leadership styles and institutional climate. I analyze different key factors that come into play: the influence that institutional climate and leadership has over members in an educational community. For this purpose, I examine various leadership theories by different authors that highlight the warmth and quality perceived by its members, theories that reflect people's behavior, manifested in a diversity of styles, which have been selected based on the classification proposed by Bass and Avolio in "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles" (Estilos de liderazgo transformacionales, transaccionaes y de laissez-faire).

The mixed qualitative and quantitative focus with a correlational descriptive reach, shows that leadership styles put into practice in an institution have an impact on its climate, generating a pleasant, motivating, happy, familiar environment with a sense of belonging; or a negative, discouraging, and indifferent one. The more democratic, participatory, and transformational the leadership style is, the warmer, more familiar, and trustworthy the institutional climate becomes.

**Keywords:** Leadership, organizational climate, institutional climate, perception, motivation, participation, transformational, transactional, laissez-faire.

### Forma sugerida de citar:

Lozado, L. (2013). "Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba". *Alteridad*, 8(2), pp. 192-206. Quito: Editorial Abya-Yala.

## Introducción

El propósito de este trabajo es determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima institucional percibido en el Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba.

El tema en mención constituye el ambiente interno o la atmósfera laboral del lugar de trabajo; desde esta perspectiva, Chiavenato (1999) infiere que la actitud de las personas con respecto al clima institucional depende de factores físicos, ambientales, personales, funcionales que hacen un clima agradable o no.

En el lenguaje salesiano, el clima se sitúa como mediación entre los valores inspirados en el Evangelio y el contexto sociocultural; es el ambiente donde es posible experimentar relaciones ricas de valores caracterizadas por la confianza, familiaridad, empoderamiento, diálogo, entre otros: un lugar donde la alegría, constituya la atmósfera de fondo de la familiaridad entre jóvenes y adultos. De acuerdo al legado de Don Bosco y María Mazzarello, las obras salesianas son "casas" que acogen, lugares de encuentro para que quien llegue se sienta en "familia" (Hijas de María Auxiliadora, 2005: 149).

Al referirnos al clima institucional, no existe un consenso claro sobre su conceptualización; es necesario tomar en cuenta algunos elementos señalados por ciertos teóricos.

Autores como Davis, citado en Mellado (2005), se refiere al clima institucional como el representante del completo sistema social generado por el trabajo en grupo. Desde esta óptica, el ambiente laboral que se vive al interior de una organización revela gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en el estado *perceptual*, como en el *comportamiento* y *satisfacción* de sus miembros.

García (2009: 46) pone en juego sus dotes administrativos y apuesta por las personas, en primer lugar y luego, el trabajo; sin lugar a dudas, la percepción del clima mejora considerablemente reflejándose en el aprendi-



Genealogía mágica  
80x90

zaje (rendimiento) y se optimiza la productividad de todos.

La siguiente variable aborda los diferentes estilos de liderazgo los mismos que influyen con genuinos comportamientos e impactan sobre los individuos según su percepción y los múltiples agentes que convergen (Likert, citado en Morales, 2009:16).

Si partimos del hecho de que una organización es viva, formada por personas que revelan su funcionamiento relacional: liderazgo y clima están íntimamente asociados y el liderazgo es de tal relevancia que es el aspecto que más incide en el clima y, a su vez, está sobre la creatividad y productividad de las personas (Cuadra & Veloso 2010: 17).

Al hacer una primera aproximación, se realiza una breve descripción de las teorías que permiten identificar características y fac-





Protectora II  
70x90

tores que intervienen, para culminar en un cuadro relacional que facilita comprender el impacto de los estilos de liderazgo con el clima institucional.

## Clima institucional

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2013) los términos organización e institución son afines. Sin embargo, cuando se habla de clima organizacional, los escritores se refieren más al ámbito empresarial y cuando se trata de clima institucional, se refieren más a las instituciones sin fines de lucro. En este artículo se utiliza como sinónimos.

Salcedo y Romero (2006: 92) definen el clima organizacional como el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias coti-

dianas de sus miembros. Al hablar de clima, nos referimos a una cultura ya que no se puede entender por separado. La cultura describe la forma de vida de la organización en todos sus aspectos; constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización; representa, la identidad y la misión que hace que se distinga una institución de otra (Chiavenato, 2009: 176).

El concepto de clima organizacional, según Chiavenato (1999), fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964), quien define el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Para Anderson (1982), el clima es entendido como “calidad de vida”.

Este depende de la percepción directa o indirecta del individuo y se refleja en su productividad, rendimiento y satisfacción. En este sentido, Méndez (2005) identifica como el resultado de la forma en que las personas establecen procesos de interacción social. Es una percepción predominante, de tal forma que los psicólogos hacen una analogía con el concepto de personalidad. Halpin (citado en Fernández, 2004) expresa que la personalidad es para el individuo lo que el clima organizacional para la institución. Según Pérez (2011), es el ambiente donde encuentra su punto de equilibrio y se define el comportamiento humano.

La diversidad de criterios es, tal vez, la razón para que no exista una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar un claro concepto al respecto (García, 2009b: 55).

Los autores Bris y García subrayan algunos elementos organizacionales y lo definen como “el ambiente total de un centro educativo determinado por los factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la



institución que, integrados, confieren un estilo propio a la misma" (Bris, 2000: 107).

Otro autor, Gonçalves (1997) relaciona el clima organizacional con las condiciones y características del ambiente laboral, las cuales generan diferentes percepciones en los empleados y afecta directamente a su comportamiento. Este concepto evoca un sin número de elementos que hacen que Likert califique como multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (García, 2009). El ambiente institucional está influenciado por factores internos y externos, Álvarez (citado en García, 2009) plantea muchos otros como: comportamiento, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, relaciones interpersonales, estabilidad laboral, valoración, salario, entre otras (García, 2009: 53).

Después de conocer el criterio de varios autores, considero que la propuesta más importante es la de Likert (citado en Cruz, 2009). Su objeto es identificar sistemas de organización, uno de cuyos componentes, es el clima. La fuente son las percepciones de los miembros respecto a las ocho dimensiones mencionadas; las mismas que generan cuatro tipos de clima: el sistema I: autoritario explotador; el sistema II: autoritario paternalista; el sistema III: consultivo y; el sistema IV: participación en grupo.

Estos factores caracterizan al clima organizacional perfilando algunas teorías:

Desde el enfoque administrativo, la teoría clásica de la administración, liderada por Taylor (1891) se centra en el trabajo y la persona como pieza de un proceso mecánico. Esta teoría se apoya en tres pilares: elevada productividad, altos incentivos y eficacia.

Por otro lado, la teoría de Elton Mayo (1880) hace énfasis en las relaciones humanas, que motiva a las personas, de allí que se habla del hombre social.

El enfoque motivacional, propuesto por Maslow (1943), "el hombre es un ser con deseos y su conducta está dirigida a la consecución de objetivos, que atañen a todo individuo".

Idalberto Chiavenato toma el modelo motivacional de Maslow para explicar que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados. A medida que crece la motivación, la persona se siente auto realizada y las relaciones interpersonales son satisfactorias.

Las teorías analizadas anteriormente confluyen en tres elementos fundamentales: la percepción, los factores organizacionales y el comportamiento organizacional.

## Elementos relevantes del clima organizacional

Igual que Likert, Bris subraya una serie de elementos relevantes sin los cuales no puede desarrollarse en positivo ninguna organización, basada en relaciones humanas y necesitada de un orden y una estructura organizativa formal y funcional (Bris, 2000). Expresa que para reconocer el tipo de clima de una organización, debemos valorar los siguientes parámetros: comunicación, participación, motivación, confianza, planificación, liderazgo y creatividad. Los autores Likert, Hernández y Bris (mencionados por Méndez, 2005) coinciden al señalar la motivación, el liderazgo y la comunicación como elementos imprescindibles que construyen un clima entre los cuales, el liderazgo es determinante en el ambiente laboral con su capacidad de influir en el comportamiento de un grupo y motivarlo hacia objetivos comunes (Gómez, 2008: 162).

## El liderazgo

Conjunto de componentes que tiene una persona para conducir a un grupo: conocimientos, habilidades y hasta condiciones innatas, como el carisma (Krause, 1998; citado por Salcedo & Romero, 2006: 93).



En la antigua filosofía China el liderazgo se lo entiende como “la voluntad de controlar los sucesos, la comprensión necesaria para marcar un rumbo y el poder para llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y las capacidades de otras personas” (Salcedo, 2006: 93).

El liderazgo “es cualquier tentativa para influenciar en el comportamiento de un individuo o de un grupo” (Kotter, citado por Gómez, 2008). Lo corrobora Estrada, al afirmar que liderazgo es “*influnciar* en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (Estrada, 2007: 287).

Liderazgo “es levantar la visión de una persona a vistas más altas” Drucker (1996). Es la “capacidad de influir en el comportamiento de un grupo (seguidores) y motivarlo hacia objetivos comunes” (Mejía, Estrella, Zea & Pérez 2004: 14). “Liderar es ir más lejos, implica crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente” (Delgado, 2004: 195).

El “liderazgo” es el arte de influir, dirigir y guiar a las personas para que potencien sus talentos, motivados en la consecución de los objetivos hacia el bien común” (Alfaro, 2010).

Por su parte, Marín (1998, referido por Vargas 2010: 60) en su definición, recoge los elementos de los autores mencionados y dice que liderazgo, es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permiten identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización.

Las teorías que plantean varios autores se derivan de los principios de las teorías psicológicas de la personalidad. A pesar de no existir una teoría universal de liderazgo, hay un acuerdo en el que, para considerar el concepto de líder, es necesario pensar simultáneamente en la interacción de tres variables:

- El líder con su personalidad;
- Los seguidores con su personalidad; y,
- El contexto relacional en el que sucede el liderazgo.

Las cualidades más sobresalientes de un líder se demuestran en el arte de ser innovador, creativo y visionario. Las diferentes teorías ponen en evidencia algunas características.

Teoría de los rasgos: Asegura que el liderazgo es innato y que se nace líder. Stogdill expresa que existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad (Beraun, 2011: 17). Su propuesta es que el líder nace con cualidades que lo diferencian.

Teoría del gen del liderazgo: Cyril Levicki (citado por Gómez, 2008: 172) sostiene que las personas nacen con cierta predisposición para ser líderes.

A las características de los líderes, los autores en mención, identifican como la teoría del “Gran Hombre” en referencia a los rasgos de los grandes líderes que han marcado la historia (Contreras & Sáez, 2008).

Teoría transformacional: se caracteriza por elevar el interés y desarrollar las capacidades de sus seguidores. Los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y el valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades superiores, como diría Maslow, e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización (Álvarez, Castillo & Coral, 2010: 220).

Dentro de esta teoría, se resaltan algunos estilos:

El liderazgo transaccional: “una relación de influencia de tipo económico”. El líder transaccional intercambia premios y promesas por el esfuerzo y responde a los intereses inmediatos de sus seguidores por contingencia (Cardona, 2000).

El liderazgo transformacional: su objetivo consiste en entregar al personal las herramientas necesarias para exceder su potencial. Feiner (2003 citado por Cuadra) basa su efecto en la motivación, la satisfacción y el logro del seguidor.

Se preocupa por el bienestar de sus seguidores y, a su vez, les desafía a desarrollar sus fortalezas y superar debilidades con el objeto de conseguir un ambiente laboral favorable de trabajo en equipo (Contreras & Sáez, 2008).





convinciente con palabras y ejemplo; el estímulo intelectual promueve a sus colaboradores a ser críticos, a buscar el por qué de las cosas; la consideración individual hace que el líder tome en cuenta las necesidades de cada persona para guiarlos según lo requiera; la tolerancia psicológica, como proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y a utilizar los propios para mejorar.

La paciencia, la amabilidad y el sentido de humor crean una atmósfera de trabajo adecuado para solucionar los problemas que se presentan (González, 2008: 42).

El clima siempre estará en función del estilo de gestión de los líderes; por ello, un buen liderazgo es garantía de un clima de familiaridad, armonía, trabajo y satisfacción. “El jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial” ( Delgado, 2003: 77).

En conclusión, los estilos de liderazgo, en interacción con otros aspectos organizacionales, determinan el clima institucional y la calidad de vida de la misma. Cuanto más democrático-participativo y transformacional es el estilo de liderazgo, más alto es el nivel de familiaridad y confianza en la institución.

## Metodología

### Participantes y procedimiento

El trabajo desarrollado con las estudiantes del Bachillerato de la UEMAR requirió de una investigación de campo en la que predomina el método de inferencia inductiva con un enfoque de investigación mixto, cuantitativo-cualitativo (Hernández, 2003: 5).

Se fundamenta en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento de las estudiantes,

para lo cual se maneja la técnica de la encuesta a través de un cuestionario.

En el enfoque cualitativo, se utilizan técnicas como la observación con estudiantes y docentes; el grupo focal con el Consejo Estudiantil y el Comité de Padres de Familia; entrevistas a administrativos y personal de apoyo; luego se analiza la percepción de la comunidad educativa sobre el clima institucional.

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo y correlacional porque pretende evaluar, medir y analizar la relación que existe entre “estilos de liderazgo” y “clima institucional”.

En la elaboración del instrumento, se recoge la información utilizando la escala de Likert, con rango desde 1 (insuficiente) hasta 5 (sobresaliente).

Se aplican 46 indicadores para las estudiantes; 27 para los docentes; 17 para los padres de familia; 13 para el personal de apoyo y administrativos, dentro de los cuales se evalúa las variables: estilos de liderazgo (Bass & Avolio, 1995) y clima institucional. Los informantes, personal de apoyo y administrativo, solo responden a clima institucional.

La tabulación y el análisis de la información, se realiza a través de cuadros estadísticos y gráficos que permite evidenciar las fortalezas y debilidades sobre los estilos de liderazgo y su impacto en el clima institucional.

### Análisis y resultados

Una vez obtenidos los resultados, se procede a analizar los estilos de liderazgo presentes en la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba.

En la tabla N° 1 se evidencian las respuestas de los informantes en relación a los estilos de liderazgo y al clima institucional.



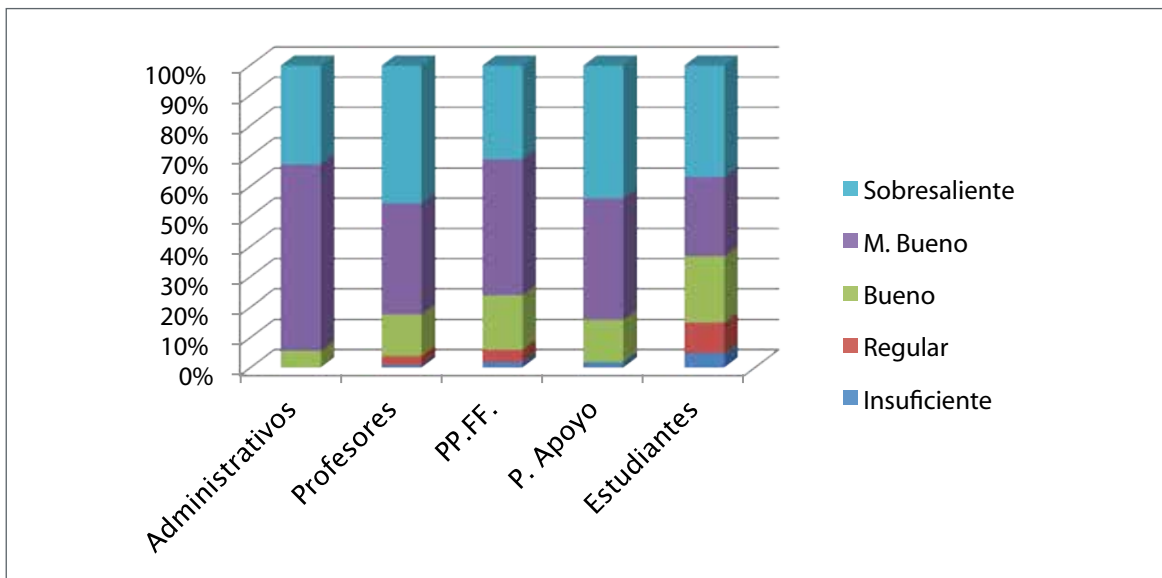
**Tabla 1:** Estilos de liderazgo y clima institucional

	Valoración	Administrativos	Profesores	Padres F.	P. Apoyo	Estudiantes
<b>Clima institucional</b>	Insuficiente	0	1	2	2	5
	Regular	0	3	4	0	10
	Bueno	6	14	18	14	22
	M. Bueno	64	37	45	40	26
	Sobresaliente	34	46	31	44	37
	Valoración	Administrativos	Profesores	Padres F.	P. Apoyo	Estudiantes
<b>Liderazgo transformacional</b>	Insuficiente	0	1	4	0	3
	Regular	0	6	8	0	10
	Bueno	0	22	19	0	27
	M. Bueno	0	26	37	0	32
	Sobresaliente	0	35	32	0	27
	Valoración	Administrativos	Profesores	Padres F.	P. Apoyo	Estudiantes
<b>Liderazgo transaccional</b>	Insuficiente	0	9	0	0	3
	Regular	0	17	0	0	32
	Bueno	0	32	0	0	36
	M. Bueno	0	30	0	0	20
	Sobresaliente	0	12	0	0	8
	Valoración	Administrativos	Profesores	Padres F.	P. Apoyo	Estudiantes
<b>No liderazgo</b>	Insuficiente	0	18	0	0	50
	Regular	0	18	0	0	18
	Bueno	0	26	0	0	20
	M. Bueno	0	25	0	0	8
	Sobresaliente	0	13	0	0	3

**Elaborado por:** Sor Luisa Lozado León





**Gráfico N° 1:** Clima institucional

**Elaborado por:** Sor Luisa Lozado León

## El clima institucional

Al comparar las respuestas proporcionadas por los informantes, se demuestra una diferencia marcada entre las valoraciones con el porcentaje más alto de muy bueno y sobresaliente; mientras que, entre bueno, regular e insuficiente es mínimo.

Partiendo de las respuestas de las estudiantes, se comprueba que la fortaleza en la percepción del clima institucional, se encuentra entre muy bueno y sobresaliente; el 63% demuestra que las estudiantes del Bachillerato se sienten motivadas, aman a su colegio, mantienen buenas relaciones con los docentes y directivos, representan al colegio en diferentes eventos y eso hace que el mayor porcentaje perciba un clima óptimo, lo que constituye una gran fortaleza de la institución.

El 37% demuestra la existencia de algunos puntos débiles como mayor escucha, diálogo,

apertura y sobre todo, la participación a través del Consejo Estudiantil, a quienes reconocen como sus representantes.

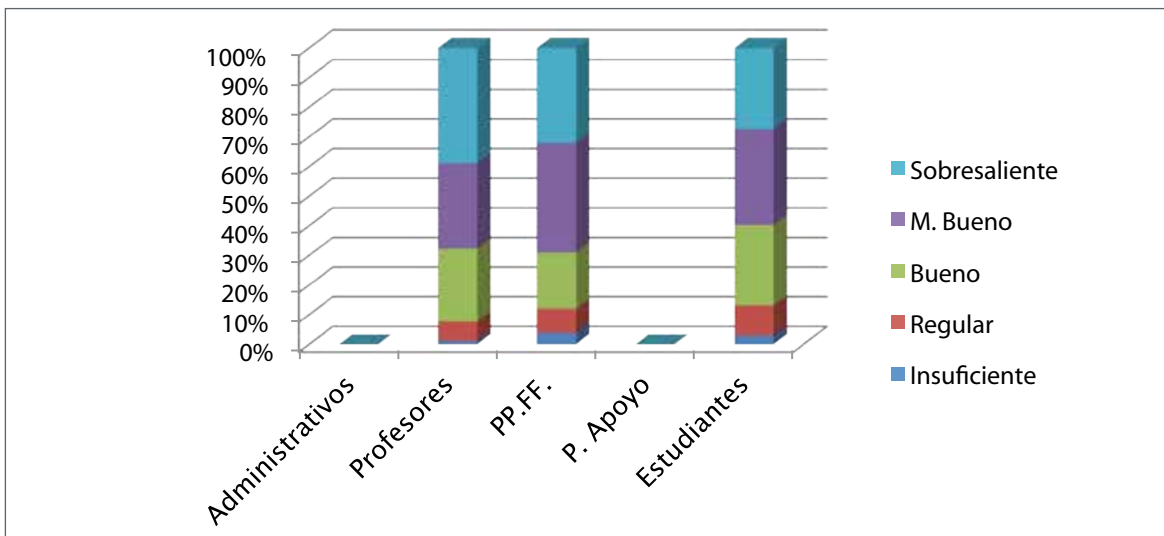
Para los docentes el clima de la institución también constituye una gran fortaleza ya que mantienen relaciones fraternas, solidarias y respetuosas, se sienten motivados a dar lo mejor de sí y afirman ser parte de la misma. Dentro de las debilidades, se evidencia cierta desmotivación debido a las nuevas exigencias ministeriales que influyen en su percepción del clima.

Los padres de familia tienen una percepción positiva, muy cercana a la de los docentes. Ellos manifiestan deseos de una mayor participación en las actividades que programa la institución.

Para el personal de apoyo y administrativos, el clima de la institución es óptimo, con una necesidad de mejorar el trabajo en equipo entre sus miembros.



**Gráfico N° 2.** Liderazgo transformacional

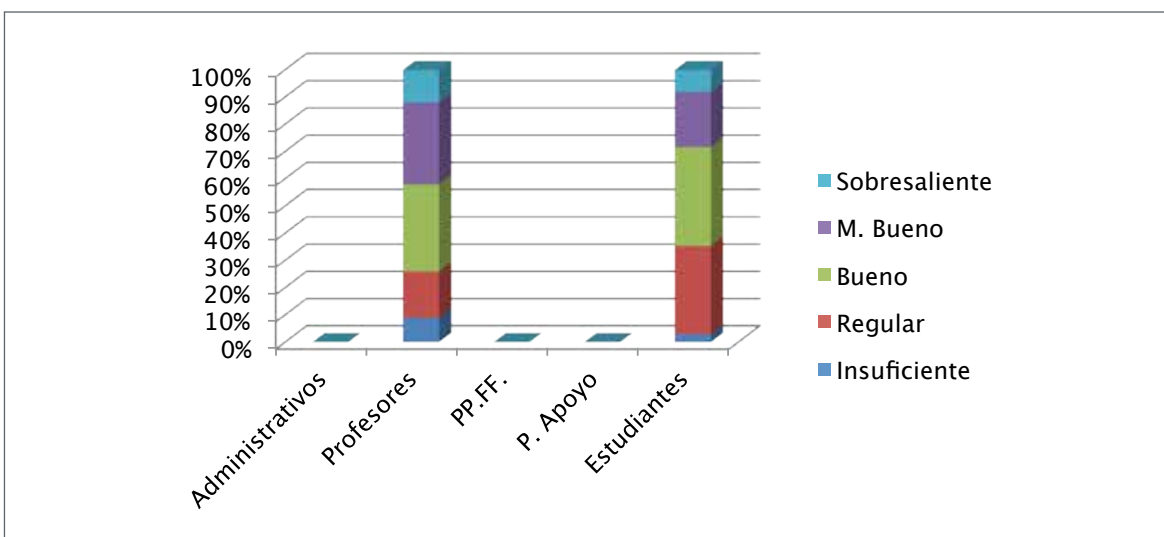


**Elaborado por:** Sor Luisa Lozado León

Los porcentajes del liderazgo transformacional, en los informantes, se ubican entre sobresaliente, muy bueno y en menor proporción en bueno.

Por las respuestas proporcionadas, se infiere que los informantes sienten que sus autoridades los valoran como personas, los motivan, a ser mejores cada día y les forman permanentemente en un 86%.

**Gráfico N° 3:** Liderazgo transaccional



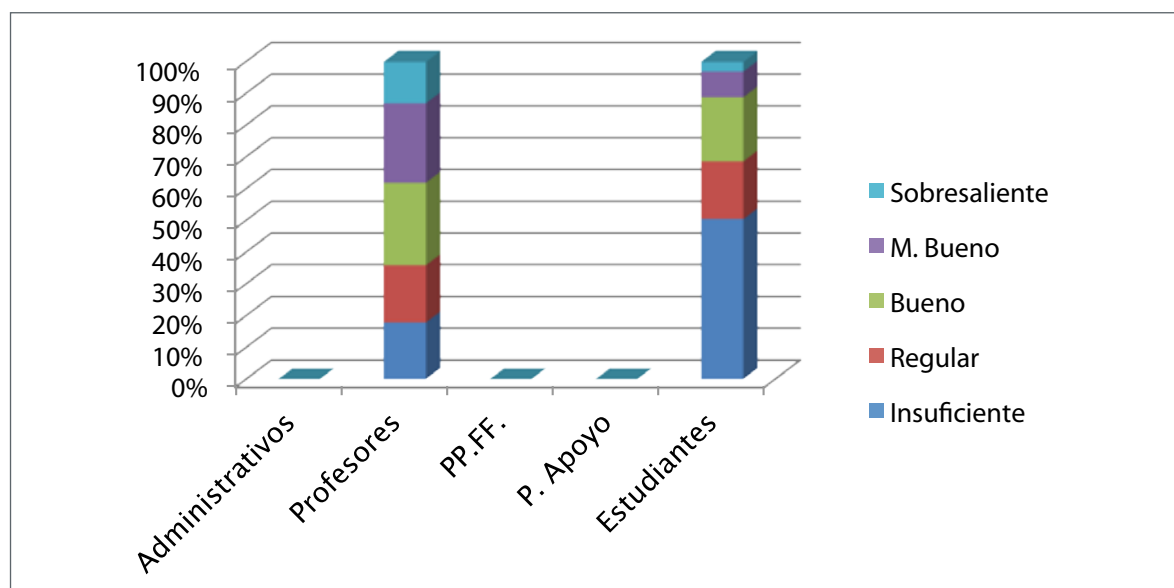
**Elaborado por:** Sor Luisa Lozado León



Se ubica en un término medio entre regular, bueno y muy bueno (88%); con mayor puntuación en bueno. Este resultado evidencia en docentes y estudiantes una relación de interacción con una motivación externa que satisface las necesidades del momento; sin importar la persona, se da un intercambio de intereses en el grupo; esto

indica que en la institución, el liderazgo transaccional se practica en un promedio de bueno, según manifiestan los actores. Los resultados indican la existencia de este liderazgo aunque no en alto porcentaje; sin embargo, es pertinente tomar en cuenta nuestras actitudes de transacción para una mejor formación de la persona.

**Gráfico N° 4:** No liderazgo



**Elaborado por:** Sor Luisa Lozado León

El no liderazgo es puntuado por las estudiantes como insuficiente en un 50%, dando a entender la no vivencia de este; un bajo porcentaje señala como regular y bueno, indicando que se evidencian algunos rasgos de no liderazgo como en la capacidad de tomar decisiones, que se resalta como debilidad; en tanto que los docentes califican en igual proporción, dando a entender que este liderazgo está presente en algunos momentos.

El dato de bajo liderazgo *laissez-faire* para las estudiantes es una fortaleza para la institución; no así para los docentes, puesto que hace falta un buen liderazgo para intervenir oportunamente ante problemas suscitados.

## Relación entre estilos de liderazgo y clima institucional

El estilo de liderazgo es el que provee el ambiente propicio para la actuación de la persona. El comportamiento de las mismas está condicionado a la percepción del clima que se vive.

En los gráficos se evidencian dos puntuaciones más altas, las que corresponden a un clima institucional muy bueno (64%), percibido por los administrativos y la insuficiencia del estilo *laissez-faire*, percibido por las estudiantes. En los cinco grupos de informantes sobre el clima institucional, existe mayor puntuación entre muy bueno y sobresaliente. Consecuentemente, se evidencia un buen clima.



De los tres estilos de liderazgo sobresale el liderazgo transformacional, entre muy bueno y sobresaliente. En tanto que el liderazgo transaccional demuestra una ubicación media, esto es que la institución tiene características de este liderazgo pero en menor escala (entre regular y bueno).

En el *laissez-faire*, salta a la vista la valoración de insuficiente que dan las estudiantes; esto demuestra que realmente este estilo está ausente en la institución; sin embargo, no es así para los docentes, probablemente porque tienen otro criterio de valoración y lo ubican en forma proporcionada demostrando que, aunque en menor escala, hace falta un liderazgo más asertivo; se debe evitar la evasión de responsabilidades y la permisividad entre el personal.

Visto de esta manera, el liderazgo transformacional está en armonía con la percepción del clima institucional, el mayor porcentaje se ubica entre muy bueno y sobresaliente en las dos variables; esto demuestra que un liderazgo transformacional produce un buen clima institucional.

Con el fin de afirmar la percepción del clima institucional en la UEMAR y captar más información, se aplica la técnica de la observación directa: a las estudiantes se evalúa su participación en las diferentes actividades institucionales; a los docentes, en el ambiente de trabajo, se enfatiza el sentido de pertenencia; al grupo de padres de familia, su participación y colaboración con la institución; al Consejo Estudiantil, el liderazgo que ejercen entre las compañeras. En general, se observa un ambiente de alegría, espontaneidad y confianza, sobre todo, entre docentes y estudiantes, creando un buen clima en la Institución.

También se aplica la técnica del grupo focal al Comité de Padres de Familia y al Consejo Estudiantil con la pregunta: ¿cómo perciben el ambiente general de la institución y cómo se sienten cuando llegan al colegio? Se puede inferir que existe un gran aprecio por la educación salesiana, sobre todo la educación en valores como el respeto, la solidaridad, la justicia, el orden y la paz,

puesto que son valores agregados que tienen las estudiantes y ello favorece a la identificación y al sentido de pertenencia.

Según los gráficos, los grupos de estudiantes, docentes y padres de familia, califican al liderazgo transformacional como óptimo en la Institución, de igual forma al clima institucional.

Los padres de familia perciben al liderazgo transformacional entre muy bueno y sobresaliente; el liderazgo transaccional y el no liderazgo no aparecen en este grupo.

Según los docentes, el liderazgo transformacional es excelente, se encuentra entre sobresaliente y muy buena por lo que constituye una fortaleza; el liderazgo transaccional se ubica en nivel medio y el no liderazgo tiene la misma proporción entre sobresaliente, muy bueno, bueno y regular.

De estos resultados podemos inferir que, para las estudiantes, el liderazgo transformacional es óptimo, el transaccional se practica en menor escala y el no liderazgo se ve muy poco.

En conclusión, predomina el liderazgo transformacional en los tres grupos de informantes entre muy buena y sobresaliente. Las estudiantes se sienten tomadas en cuenta, perciben el interés por ayudarlas a ser mejores en todo momento, son motivadas a enfrentar retos y desarrollar todo su talento; el liderazgo transaccional se ubica en segundo lugar lo que sigue siendo positivo para la Institución; sin embargo, hace falta identificar rasgos más definidos de liderazgo en las autoridades. El no liderazgo se califica de insuficiente; es decir, positivo para la Institución ya que los actores perciben que las decisiones se toman oportunamente y los procedimientos, en cada situación, se manejan con claridad.

El clima institucional percibido por todos los informantes es excelente; el mayor porcentaje está ubicado entre muy bueno y sobresaliente. Esto constituye una fortaleza para la Institución, las estudiantes del Bachillerato y todo el personal percibe un ambiente sereno, participativo, de ayuda, de trabajo y respeto.



Al relacionar las variables, comprobamos que el impacto de los estilos de liderazgo es determinante para el clima institucional. Tomando en cuenta que éste es el ambiente que perciben las personas por las relaciones entre los miembros y el trabajo en equipo o, como expresa Mellado (2005); es el estilo de dirección que influye, tanto en el estado perceptual como en el comportamiento, y la satisfacción de los miembros motivando o desmotivándolos.

Las respuestas obtenidas ratifican el gran impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba.

## Reflexiones

El objetivo de este estudio fue determinar el impacto que tienen los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la UEMAR; para lograrlo, se analizaron en qué medida impactan los estilos de liderazgo en el clima institucional. Se observó que son determinantes ya que sus efectos se evidencian de manera coherente así:

- El liderazgo transformacional, motivador, comunicativo y estimulador produce un clima agradable, participativo y deseable en donde cada persona se siente realizada, valorada y rinde lo mejor de sí.
- Se pone a prueba y se evidencia la hipótesis: cuanto más participativo, democrático y transformacional es el liderazgo, mayor familiaridad y confianza se vive en la Institución; entendiéndose por participación ser parte de las decisiones de la institución para que vivan el sentido de pertenencia.
- Se realiza una comparación entre clima institucional y estilos de liderazgo y se comprueba que un estilo transformacional, que se preocupa por la formación de la persona, produce un clima sereno, armonioso y de satisfacción de todos los miembros.
- Mellado (2005) expresa que el estilo de dirección influye tanto en el estado per-

ceptual, como en el comportamiento y la satisfacción de los miembros.

## Conclusiones

- Realizado el diagnóstico con sus respectivos instrumentos, se constata que en la UEMAR se actúa con los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez-faire*, prevaleciendo el estilo transformacional que está íntimamente relacionado con el clima institucional.
- Un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante y persuasivo que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados. Un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y éstas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos. Los estilos de liderazgo están íntimamente unidos al clima institucional puesto que el comportamiento del ser humano depende de la percepción que tenga del ambiente que le rodea.
- Una de las implicaciones más relevantes que se desprende de este estudio es que si se ejerce el liderazgo transformacional las consecuencias positivas de este estilo se ven reflejadas en todo el personal, ya que prioriza a la persona, motiva para actuar con visión de futuro, valora sus fortalezas y desarrolla sus potencialidades. En el liderazgo transaccional no se desconoce la actitud de transacción que surge eventualmente de las autoridades para una mejor formación de las personas. Si bien el no liderazgo se ubica en un promedio medio bajo por parte de los docentes, probablemente es un llamado a las autoridades para tomar una actitud más asertiva en la institución.
- El estilo de liderazgo actúa en el clima institucional como la melodía de la música en el ser humano: creando un ambiente rítmico y armonioso que incentiva al desempeño



de la persona en un clima de calidad y calidez.

- Como educadores salesianos seguimos a Bass y Avolio (1990), fortaleciendo el liderazgo transformacional, pues necesitamos contar con personal motivado, satisfecho, valorado, proactivo y decidido a enfrentar retos que la sociedad requiere para avanzar humanamente en un clima de confianza que, en el lenguaje salesiano,

se denomina "familiaridad", característica que debe identificar a toda obra impulsada desde el espíritu salesiano. Se demuestra, por tanto, que la calidad del clima institucional depende del estilo de liderazgo que se aplique en el grupo; puesto que actúa como la melodía en el ser humano creando un ambiente rítmico y armonioso que incentiva al desempeño de la persona, en un clima de calidad y calidez.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, O.; Castillo, I. & Coral, F. (2010). Estilos de liderazgo en la selección española de Taekwondo. *Universitat de les Illes Balears*, 19 (n.2): 219–230. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/>
- Ayoub, J.L. (2009). Enfoque conductista del liderazgo. Revisión del marco teórico a través del análisis del enfoque conductista del liderazgo. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado en: [http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM\\_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/doctorado/Seminario de Investigaci3n](http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/doctorado/Seminario de Investigaci3n).
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). Desarrollo del liderazgo transformacional: Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial. Universidad Estatal de Nueva York.
- Beraun, L. (2011). Teoría de los rasgos por liderazgo para generar capacidades. Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/56014709/Liderazgo-Para-Generar-Capacidades>.
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*,(27): 103–117. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>.
- Burns, McG. (2011). Modelos de liderazgo. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/habilidades22/modelos-de-liderazgo>.
- Contreras, F. & Sáez, C. (2008). Estilos de liderazgo en honorables diputados. Congreso Nacional de Chile. *Espacio Abierto*, (001): 53–72, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/>
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum Talca*,(2.22) Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-3762007000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-3762007000200004&script=sci_arttext)
- Cuadrado, I. & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*: 39–55. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2313/231317661002.pdf>.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill, Reg. (736):176-180. México
- Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Recuperado de: <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/ferreres/capitol4article2.pdf>
- Fernández, A. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55120205>
- García, M. (2009<sup>a</sup>). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. (42):43–61. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225014900004>



- Gil, A., Muñoz, M. & Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción cooperativa entre instituciones de educación superior. (9): 13–33. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/410/41011135001.pdf>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*. Recuperado el 24 de junio, 2012, : 157–194. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?>
- González, O. (2008). Liderazgo Transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*, (v.1). Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/904/90480105.pdf>.
- Instituto Hijas de María Auxiliadora. (2005). *Para que tengan vida y vida en abundancia*. Roma: CCS, Madrid
- Likert, R. (2009). Administración II, Ingeniería en transporte. *Teoría del clima organizacional*. Recuperado de *Likert*.de:<http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- Martínez, R. & Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*.(005): 105–131. Recuperado <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/311/31103505.pdf>.
- Mejía, E., Zea, A. & Pérez, G. (2004). Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG. (143): 13–23. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?>
- Mejía, S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?>
- Mellado, C. (2005). Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n43/cmellado.html>.
- Morales, M. (2009). Administradores y clima organizacional.de:<http://www.slideshare.net/69deme/administradores-y-clima-organizacional>
- Rodríguez, S. & Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y grandes empresas”. *Asociación Interciencia*, Caracas Venezuela, 32 (008): 522-528. Recuperado, de:<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/339/33932805.pdf>
- Salcedo, I. & Romero, J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista venezolana de gerencia*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?>
- Vargas, I. (2010). Por qué es importante discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar. *Revista electrónica Educare*. XIV (1):59-66. Recuperado de:<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/download/1509/1429>

