

**Recepción:** 15 de abril de 2015

**Aceptación:** 28 de julio de 2015

**Publicación:** 27 de agosto de 2015

# ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ANALYSIS AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF BUSINESS HOSTING

José Octavio Molina Germán<sup>1</sup>

Anel Yadira Pérez Melo<sup>2</sup>

Hugo Manuel López Hernández<sup>3</sup>

1. Lic. en Administración de Empresas. Maestría en Administración. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán. [octavio.udo@hotmail.com](mailto:octavio.udo@hotmail.com)
2. Lic. Admón. Turística. MC. Desarrollo Estratégico del Turismo. Dra. en Educación. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán. [aypmudomzt@hotmail.com](mailto:aypmudomzt@hotmail.com)
3. Lic. en Psicología del Trabajo. Maestría en Desarrollo Humano. Profesor de Tiempo Completo Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán. [humalohe@hotmail.com](mailto:humalohe@hotmail.com)

## RESUMEN

El estudio del liderazgo es uno de los temas que más interés despierta en el ámbito del análisis de las organizaciones, en este sentido, existen importantes hallazgos que reflejan su influencia sobre distintas variables. Los resultados derivados de este estudio permiten profundizar en el conocimiento de los factores inherentes al liderazgo transformacional y las dimensiones asociadas al clima organizacional como una alternativa para mejorar los procesos de gestión y dirección de empresas de hospedaje.

## ABSTRACT

The study of leadership is one of the issues that most interested in the field of organizational analysis, in this sense, there are important findings that reflect their influence on different variables. The results from this study allow deeper understanding of the factors inherent in transformational leadership and work environment dimensions as an alternative to improve management processes in hosting organizations.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo Transformacional; Liderazgo Transaccional; No liderazgo; Clima Organizacional; Organizaciones de hospedaje.

## KEY WORDS

Transformational Leadership; Transactional Leadership; Laissez Faire; Work environments; Hosting organizations.

## INTRODUCCIÓN

Las condiciones del contexto en el que existen las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios constantes e impredecibles, lo que implica desenvolverse en ambientes organizacionales de incertidumbre. Este hecho y otras circunstancias, hacen que el tema del liderazgo represente un elemento fundamental, en el marco de la práctica organizacional, para alcanzar los mejores indicadores de eficacia y competitividad.

El análisis de las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y clima organizacional, permite identificar características de los directivos y su incidencia en el ambiente laboral.

Comprender la dinámica e interrelación entre estos constructos, puede significar la oportunidad de avances sustanciales en el desarrollo directivo de las organizaciones y la generación de modelos de gestión que coadyuven al logro de los objetivos institucionales.

Para el caso del presente trabajo, el objeto de estudio fueron empleados de una empresa de hospedaje de la Ciudad y Puerto de Mazatlán, Sinaloa, México. Se considera que los directivos de estas organizaciones, que pertenecen a un sector muy importante en el desarrollo económico y social del país, deben ser líderes estrategas que generen procesos de transformación en un contexto cada vez más cambiante y competitivo.

Se retoma el Modelo de Bass y Avolio para el estudio del liderazgo y la perspectiva de análisis de clima organizacional de Koys & Decottis.

## LIDERAZGO

Algunos estudios como liderazgo y clima de trabajo (Aguilera, 2011); liderazgo y su influencia en clima organizacional (Cervera, 2012), abordan la asociación entre las variables ejes del presente estudio. Existen diversas teorías que han ido surgiendo en el transcurso de los años. De acuerdo con Mendoza (2005), éstas se agrupan en 4 bloques: Teorías de los rasgos (orientadas a la descripción de las características de personalidad de los líderes), teorías conductuales (análisis de la conducta del líder y su influencia en sus seguidores), teorías de contingencias y situacionales (estilos de liderazgo adecuados a las situaciones) y por último, las teorías transformacionales (aspectos vinculados con la transformación de los individuos y las organizaciones).

El modelo de liderazgo transformacional tuvo su origen en los conceptos fundamentales de Burns en 1978, quien consideró dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional (citado en Bass & Steidlmeier, 1999).

Bass y Avolio (1991), retoman este modelo e identifican tres estilos de liderazgo en las organizaciones: transformacional, transaccional y no liderazgo. Este enfoque se utilizó para la orientación de la presente investigación.

El liderazgo transformacional se define como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

Bajo esta premisa, el líder influye sobre sus subordinados al modificar las bases motivacionales sobre las que trabajan, identificar las necesidades de los mismos y estimular en ellos nuevas y más altas necesidades.

El liderazgo transformacional está caracterizado por cuatro subescalas (Mendoza, Torres e Ibarra, 2008). La primera es carisma (influencia idealizada-atributos e influencia idealizada-conducta). En ésta se considera por una parte, los atributos del líder y por otra, su conducta. El líder proporciona el sentido de la visión y la misión, genera respeto y confianza, motiva e inspira a sus seguidores e incrementa el optimismo.

La segunda subescala es inspiración motivacional donde se intenta comunicar una visión, expresando con sencillez los propósitos a alcanzar, donde se utilizan símbolos para orientar esfuerzos y se representa al líder como un modelo para los seguidores.

En la estimulación intelectual, tercer subescala, el líder provee un flujo de ideas novedosas que permiten despertar entre sus seguidores nuevas formas de concebir los problemas y pensamientos, a partir del reconocimiento de nuevas creencias y valores.

La última subescala es la consideración individual. En ella el líder se caracteriza por prestar atención personal a sus seguidores, los dirige pero también los aconseja y busca el equilibrio entre las necesidades del individuo y de la organización.

Además de estas cuatro subescalas, Mendoza (2005), adiciona una quinta, que representa la tolerancia psicológica, en la cual, el líder debe ser capaz de utilizar la paciencia y el sentido del humor como estrategia para afrontar momentos duros y difíciles.

En lo que respecta al liderazgo transaccional, Bass (1999), señala que se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan, es decir, realizan una serie de transacciones bajo una connotación de costo-beneficio.

Las subescalas de este estilo son: 1) premio contingente: el líder premia a los seguidores por lograr los estándares de actuación establecidos. El premio se encuentra en función del esfuerzo y el logro; 2) dirección por excepción activa: el líder especifica las normas para su cumplimiento y lo que se considera un rendimiento insuficiente, 3) dirección por excepción pasiva: alude a los líderes que intervienen sólo cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido.

El no liderazgo o *laissez – faire* representa la forma de dirección más inactiva o pasiva. Se evita la toma de decisiones adecuadas, con ello se presenta un retraso en todos los procesos. Bajo este enfoque no existe responsabilidad alguna respecto a la función del liderazgo.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Show (2002), conceptualiza el clima organizacional como la percepción del empleado respecto al ambiente de trabajo y afirma que es uno de los factores que mayor influencia tienen en el desempeño profesional. Asimismo, autores como Gershon R.R.; Stone P.W.; Bakken S. & Larson, E. (2004) lo definen como el conjunto de valores y normas de la cultura organizacional que perciben los empleados.

El clima organizacional es abordado desde diversas perspectivas que van desde las características tanto del medio ambiente laboral (condiciones físicas del lugar de trabajo, tamaño de la organización, la estructura y las políticas de recursos humanos), hasta elementos como los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación.

Bajo esta lógica, se dificulta estudiar el clima en las organizaciones debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles (Koys & Decottis, 1991), sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Estos autores al igual que Rousseau (1988), contribuyeron de manera importante al estudio del clima organizacional, aportando una de las definiciones que diversos autores consideran como la más completa, la cual señala que el clima organizacional está integrado por aquellas descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, representada por percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

El clima organizacional ha sido abordado desde diferentes enfoques teóricos para su definición y descripción: 1) Enfoque estructuralista u objetivo (aborda las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas); 2) Enfoque subjetivo (concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización); 3) Enfoque de síntesis o integrado (retoma los anteriores y plantea los efectos subjetivos percibidos, sobre todo del estilo administrativo de la organización. Considera asimismo otros factores ambientales respecto a las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización).

Koys y Decottis, (1991), proponen ocho escalas de Clima Organizacional: 1) Autonomía: percepción del trabajador de la autodeterminación y responsabilidad en la toma de decisiones; 2) Cohesión: alude a las relaciones y apoyo entre los trabajadores de la organización; 3) Confianza: libertad para comunicarse con sus superiores de forma confidencial; 4) Presión: percepción respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea; 5) Apoyo: se refiere al respaldo y tolerancia respecto al comportamiento dentro de la institución; 6) Reconocimiento: percepción en relación a la recompensa que reciben los miembros de la organización por su contribución; 7) Equidad: apreciación de los empleados en torno a políticas y reglamentos claros y equitativos; 8) Innovación: expectativas para asumir riesgos y ser creativo en el trabajo.

## METODOLOGÍA

El diseño de la presente investigación corresponde a un estudio no experimental, de corte transversal y de carácter descriptivo correlacional.

Los instrumentos aplicados fueron, para la variable liderazgo transformacional, la adaptación del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Mendoza (2005), en las versiones “Uno mismo” y “Visto por otros”, el cual ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México en distintos tipos de organizaciones tanto públicas como privadas. Este instrumento se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), elaborado por Bass & Avolio (1997), en la Universidad de Binghamton en Nueva York.

Para la medición del clima organizacional, se ha utilizado el cuestionario de Koys & Decottis (1991), constituido por 40 ítems, el cual ha sido validado y confiabilizado en diversos países de América latina en organizaciones públicas y privadas.

## RESULTADOS

El análisis de la información sociodemográfica obtenida sobre el personal encuestado refleja:

**Tabla 1.** Resultados de datos sociodemográficos.

Variable	Personal subordinado		Personal directivo	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Sexo	44%	56%	50%	50%
Edad predominante	36 Años o más (61%)		36 Años o más (73%)	
Escolaridad	13% Licenciatura		33% Licenciatura	
	87% Bachillerato máximo		67% secundaria máximo	
Antigüedad en la empresa	41% tienen 10 años o más		50% tienen 10 años o más	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

**Tabla 2.** Estadísticos descriptivos de las dimensiones en su conjunto

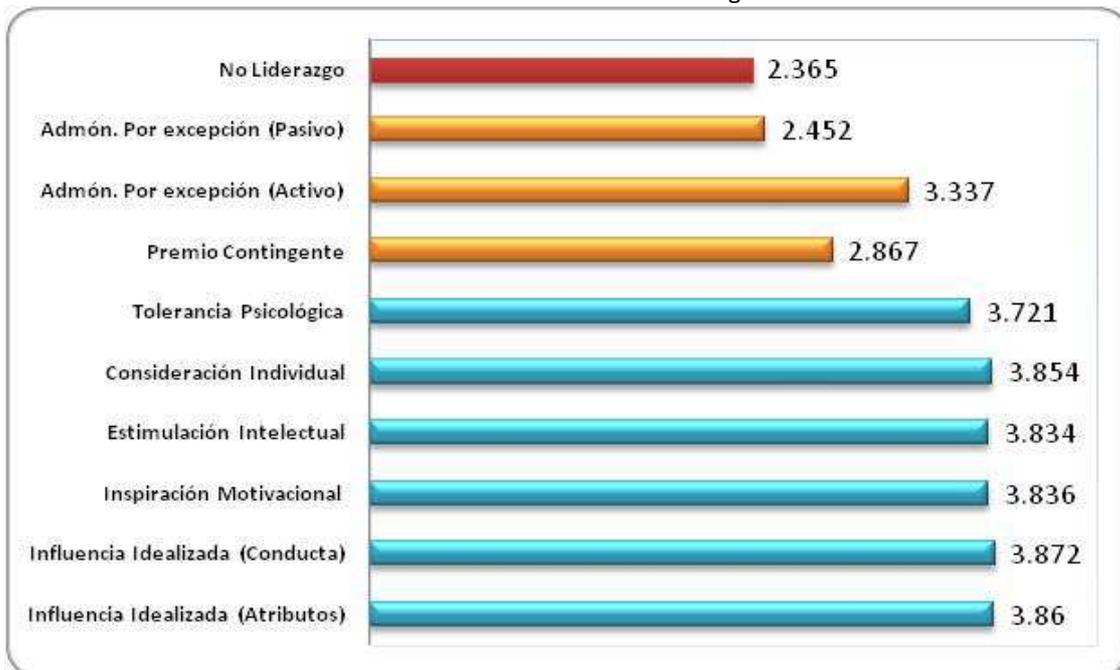
	Mínimo	Máximo	Media	Sd
<b>Clima organizacional</b>				
Autonomía	2.2	5.0	3.728	.7253
Cohesión	2.0	5.0	3.729	.8177
Confianza	2.4	5.0	3.657	.7875
Presión	2.2	5.0	3.778	.7639
Apoyo	2.4	5.0	3.745	.6884
Reconocimiento	2.4	5.0	3.825	.7278
Equidad	2.0	5.0	3.641	.7943
Innovación	2.2	5.0	3.781	.6782
<b>Liderazgo transformacional</b>				
Influencia Idealizada (Atributos)	2.3	5.0	3.860	.7703
Influencia Idealizada (Conducta)	2.3	5.0	3.872	.8007
Inspiración Motivacional	2.3	5.0	3.836	.7530
Estimulación Intelectual	2.0	5.0	3.834	.7850
Consideración Individual	2.5	5.0	3.854	.7271
Tolerancia Psicológica	2.0	5.0	3.721	.7804
<b>Liderazgo transaccional</b>				
Premio Contingente	1.0	5.0	2.867	1.2312
Admón. Por excepción (Activo)	1.0	5.0	3.337	1.1973
Admón. Por excepción (Pasivo)	1.0	5.0	2.452	1.1789
No Liderazgo	1.0	5.0	2.365	1.1097

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del instrumento.

La Tabla 2 presenta la media y la desviación estándar en cada una de las dimensiones de liderazgo y clima para los participantes de este estudio. Como puede apreciarse, las medias mayores se observan en las dimensiones Influencia idealizada atributos, Influencia idealizada conducta y consideración individual, en tanto la dimensión de menor puntuación fue la de No liderazgo, seguida por la de Administración por excepción pasiva y la de Premio contingente. El análisis descriptivo de las medias permite establecer que los empleados

hacen una valoración favorable del estilo de liderazgo transformacional, así como de las diferentes dimensiones del clima organizacional.

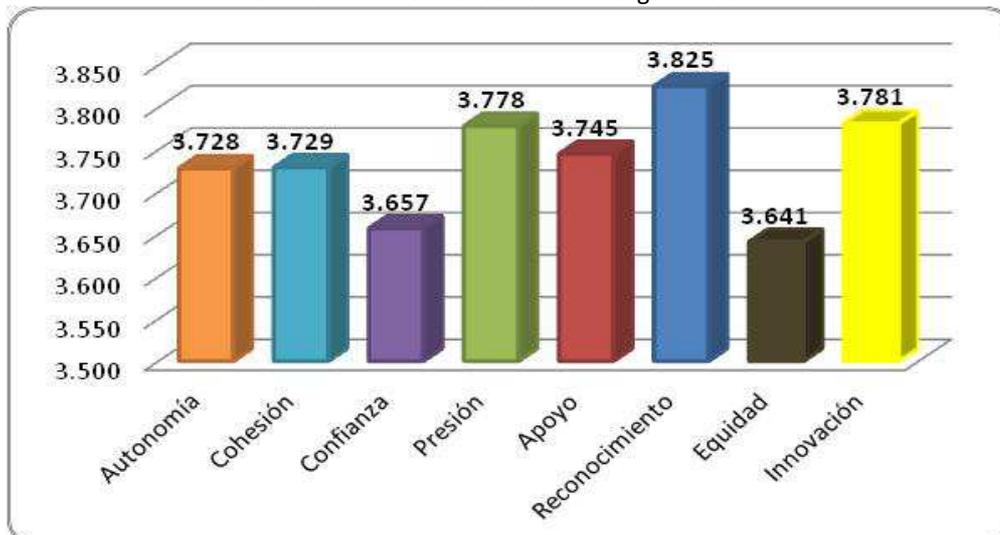
**Gráfica 1.** Dimensiones del liderazgo



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del instrumento.

La gráfica 1 muestra el comportamiento de las diez dimensiones evaluadas en los distintos departamentos de la empresa. Como se puede observar las dimensiones Influencia Idealizada Atributos, Conducta y Consideración individual representan las medias mayores (3.9) mientras que la dimensión No liderazgo es la más baja (2.4). Los resultados reflejan una congruencia con el análisis correlacional, en el que las dimensiones señaladas y que corresponden al estilo de liderazgo transformacional, evidencian una relación estadística significativa media, en tanto el estilo de No liderazgo se correlaciona de manera significativa media pero en forma inversa.

**Gráfica 2.** Dimensiones del clima organizacional



**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del instrumento.

La gráfica 2 muestra el comportamiento de las ocho dimensiones evaluadas en los distintos departamentos de la empresa. Como se puede observar, las dimensiones Presión (3.778), Reconocimiento (3.825) e Innovación (3.781), manifiestan los mayores promedios mientras que la dimensión Equidad es la más baja (3.641). Estos resultados reflejan una similitud con los obtenidos en el análisis correlacional de las dimensiones.

**Tabla 3.** Correlaciones entre dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo con clima organizacional

		Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación
Influencia Idealizada (Atributos)	Correlación de Pearson	.423**	.383**	.344*	.352*	.322*	.486**	.186	.318*
	Sig. (bilateral)	.002	.005	.012	.011	.020	.000	.187	.021
Influencia Idealizada (Conducta)	Correlación de Pearson	.528**	.431**	.492**	.348*	.409**	.357**	.244	.268
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.011	.003	.009	.081	.054
Inspiración Motivacional	Correlación de Pearson	.196	.461**	.364**	.414**	.180	.421**	.093	.437**
	Sig. (bilateral)	.165	.001	.008	.002	.202	.002	.512	.001
Estimulación Intelectual	Correlación de Pearson	.366**	.382**	.525**	.331*	.441**	.159	.253	.231
	Sig. (bilateral)	.008	.005	.000	.017	.001	.259	.070	.099
Consideración Individual	Correlación de Pearson	.353*	.512**	.376**	.328*	.195	.165	.253	.233
	Sig. (bilateral)	.010	.000	.006	.018	.165	.244	.070	.096
Tolerancia Psicológica	Correlación de Pearson	.419**	.363**	.354*	.286*	.228	.149	.189	.276*
	Sig. (bilateral)	.002	.008	.010	.040	.105	.291	.180	.048
Premio Contingente	Correlación de Pearson	.239	.470**	.461**	.346*	.112	.332*	.247	.362**
	Sig. (bilateral)	.088	.000	.001	.012	.431	.016	.078	.008
Admón. por excepción (Activo)	Correlación de Pearson	.317*	.212	.412**	.166	.122	.175	.322*	.211
	Sig. (bilateral)	.022	.131	.002	.238	.391	.216	.020	.133
Admón. por excepción (Pasivo)	Correlación de Pearson	-.147	-.472**	-.397**	-.297*	-.218	-.199	-.183	-.340*
	Sig. (bilateral)	.297	.000	.004	.032	.121	.158	.194	.014
No Liderazgo	Correlación de Pearson	-.217	-.535**	-.282*	-.265	-.269	-.206	-.128	-.330*
	Sig. (bilateral)	.123	.000	.043	.058	.054	.143	.364	.017

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

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

**Fuente:** elaboración propia en base a los resultados del instrumento.

En la Tabla 3 se observa que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional ejercido por los directivos y el clima Organizacional en la empresa objeto de estudio. La relación se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional, exceptuando las dimensiones autonomía y presión que reflejan relaciones de significancia estadística más bajas.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del análisis estadístico del liderazgo transformacional, así como del clima organizacional, se infiere que los instrumentos de medición son confiables en la medida que sus escalas obtuvieron un coeficiente Alfa de Cronbach con valores de 0.70 y 0.78 respectivamente, lo que indica que la prueba es confiable.

El análisis muestra evidencia de la práctica del liderazgo transformacional y, si se mejora y consolida, puede ser un factor para desarrollar la autoconfianza del empleado. Este fortalecimiento psicológico puede llevar a los empleados a sentirse capaces de realizar tareas más allá de las formalmente establecidas en su puesto de trabajo. Este estilo de liderazgo, además puede generar en el seguidor la percepción de un mejoramiento en el clima organizacional.

Los resultados obtenidos refuerzan la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional desarrollado y la percepción del clima organizacional. Ello supone que las empresas que deseen un clima organizacional favorable deberían fomentar prácticas de liderazgo transformacional que estimulen la participación de los empleados, así como su formación y desarrollo. Finalmente, es posible argumentar que las escalas de liderazgo transformacional y clima organizacional, están validadas para esta muestra y pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las empresas de hospedaje y con ello mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

## REFERENCIAS

- Aguilera Vásquez, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad de Alcalá, Madrid, España
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. [Versión electrónica]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B.M., & Avolio, B. (1991). Multifactor Leadership Questionnaire (form sx raler). Center for Leadership studies. School of management. Binghamton University. USA.
- Bass, B.M., Avolio B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, 207-218. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behaviour, *Leadership Quarterly*, Vol 10, nº 2, 181-217 [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Cervera Cajo, L. E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad Mayor de San Marcos, Perú.
- Gershon R.R., Stone P.W., Bakken S. & Larson, E. (2004). Measurement of organizational culture and climate in healthcare *JONA*; 34, 33-40.
- Koys D.J. & Decottis T.A. (1991) Inductive measures of psychological climate, *Human relations*, 44, 3, 265-385. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679104400304>
- Mendoza Martínez, I.A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. (Tesis inédita de Doctorado) Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Mendoza Martínez, I. A.; Torres Solís, J. R. & Ibarra Cortés, T. (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un Sistema de atención médica en la ciudad de México y su relación con el liderazgo Transformacional y transaccional de sus Directivos. *Revista Investigación Administrativa*. 29-41
- Rousseau, D. M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organization Psychology*. Wiley, 139-158.
- Schneider B., Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500>.
- Show J. (2002) Enhancing work climate to improve performance and retain employees. *JONA*.32, 393-397. <http://dx.doi.org/10.1097/00005110-200207000-00007>