



Universum. Revista de Humanidades y  
Ciencias Sociales

ISSN: 0716-498X

universu@utalca.cl

Universidad de Talca

Chile

Cuadra Peralta, Alejandro; Veloso Besio, Constanza  
LIDERAZGO, CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES  
Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, vol. 2, núm. 22, 2007, pp. 43-58  
Universidad de Talca  
Talca, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## RESUMEN

El liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, generando un cúmulo importante de investigación. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y clima laboral. Considerando lo anterior, el presente estudio tiene como propósito confirmar, en una muestra local (Arica), las relaciones de liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción y clima organizacional. Los resultados dan cuenta de las relaciones entre liderazgo y las variables dependientes.

### Palabras claves:

Liderazgo - Clima laboral - Satisfacción Laboral

## ABSTRACT

The leadership is one of the subjects that more interest provokes in the scope of the social psychology of the organizations, generating an important accumulation of investigation. Within the relevant findings that are in specialized scientific literature, we found the significant impact of the leadership upon variables like satisfaction and labor climate.

Considering the previously mentioned, the purpose of the present study is to confirm, in a local sample (Arica), the relation between transformational and transactional leadership, consideration and structure's initiation with satisfaction and organizational climate. The results confirm the relations between leadership and dependent variables.

### Key words:

Leadership - Organizational climate - Organizational satisfaction

Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones.  
Alejandro Cuadra Peralta  
Constanza Veloso Besio.  
Pp. 42 a 58

## LIDERAZGO, CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Alejandro Cuadra Peralta (\*)  
Constanza Veloso Besio (\*\*)

### INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Ahumada (2004), el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquellas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global<sup>1</sup>. Esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho que acusa que deban competir con otras es un aspecto que hace que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en “uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual”<sup>2</sup>. Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva<sup>3</sup>.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes<sup>4</sup>. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores<sup>5</sup>.

---

(\*) Dr. en Psicología. Director de Departamento y Académico, Universidad de Tarapacá.

(\*\*) Psicóloga y Académica, Universidad de Tarapacá.

Artículo recibido el 19 de enero de 2007. Aceptado por el Comité Editorial el 18 de julio de 2007.

Correos electrónicos: acuadra@uta.cl veloso - constanza@gmail.com

<sup>1</sup> Friedman, L. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Anchor Books.

<sup>2</sup> Ahumada, L. (2004). “Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional”. *Ciencias Sociales Online*, Vol. III, N° 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar-Chile.

<sup>3</sup> McCall, W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Vicere, A. y Fulmer, M. (1998). *Leadership by Design*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>4</sup> Peiró (2000). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. 159,165-170.

<sup>5</sup> Gayán, T. (2005). “Liderazgo en la teoría, en la ética y en la mujer”. Tema: Liderazgo. Consultado Marzo 31, 2006 en: <http://www.gobernabilidad.cl>

Ahora bien, liderazgo se entiende como la “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”<sup>6</sup>, pero independientemente de la conceptualización de éste el tema del liderazgo es uno de los que más investigación ha generado en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, debido a su consideración como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas<sup>7</sup>. Por ejemplo, en una revisión llevada a cabo mediante el administrador de datos EBSCO, utilizando las palabras claves “leadership” y “psychology”, limitando la búsqueda sólo a las revistas científicas del año 2003 a la fecha, se encontraron 1.751 referencias al tema.

Por otra parte, son muchos los autores<sup>8</sup> que han proporcionado una perspectiva sobre el tema, especialmente en relación a la capacidad de poder distinguir, por una parte, a los líderes de los que no lo son y, por otra, a los líderes eficaces de los ineficaces. En este sentido, una de las tipologías más aceptadas al respecto es clasificar al liderazgo en transformacional y transaccional<sup>9</sup>, que dada la relevancia que revisten para esta investigación serán tratadas con mayor detalle en el siguiente apartado.

### Liderazgo Transformacional y Transaccional

No es un tema menor resaltar que, en los últimos 20 años, ambos constructos han generado y acumulado un substancial cuerpo de investigaciones<sup>10</sup>, siendo el estilo transformacional uno de los que más apoyo empírico ha recibido<sup>11</sup>, además de influenciar la literatura existente sobre liderazgo<sup>12</sup>. Asimismo, existen otros estudios<sup>13</sup> que han encontrado que éste es un fuerte predictor de índices de rendimiento tanto individual como organizacional.

Ahora bien, es Burns (1978) quien hace la distinción e introduce ambos conceptos en su abordaje del liderazgo político<sup>14</sup>. Para éste, la diferencia entre un estilo transaccional y uno transformacional radica en lo que los líderes y seguidores ofrecen uno a otro. Los líderes transformacionales ofrecen un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades internas de orden mayor. En contraste, los líderes transaccionales se focalizan en el adecuado intercambio de recursos<sup>15</sup>. Es decir, si el líder transformacional provoca que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional proporciona a los seguidores algo que ellos desean a cambio de algo que el líder quiere<sup>16</sup>.

---

<sup>6</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Capítulo XI. Editorial Pearson Education. México.

<sup>7</sup> Peiró (2000). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. 159,165-170.

<sup>8</sup> Por ejemplo: Bass, Avolio, Howell, Kirkpatrick, House, Vroom, entre muchos otros.

<sup>9</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Capítulo XI. Editorial Pearson Education. México.

<sup>10</sup> Judge, T. & Piccolo, R. (2004). “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”. *Journal of Applied Psychology*. Vol.89, No. 5, 755-768.

<sup>11</sup> Judge, T. & Bono, J. (2000). “Five factor model of personality and transformational leadership”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85. 751-765.

<sup>12</sup> Parry, K. y Sinha, P. (2005). “Resarshing the Trainability of Transformational Organizational Leadership”. *Human Resource Development International*. Vol.8, N°3, 165-183.

<sup>13</sup> Véase: Judge, T. & Bono, J. (2000). “Five factor model of personality and transformational leadership”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85. 751-765.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88. No.2, 207-218.

Howell, J.& Avolio, B. (1993). “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business- unit performance”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78. 891-902.

<sup>14</sup> Judge y Piccolo (2004). “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”. *Journal of Applied Psychology*. Vol.89, No. 5, 755-768.

<sup>15</sup> Conger, J. & Kanungo R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>16</sup> Kuhnert, K. & Lewis, P. (1987). “Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis”. *Academy of Management Review*, 12. 648-657.

A su vez, Bass (1985) utiliza la conceptualización de Burns (1978) para erigir su teoría de liderazgo transformacional, pero con diversas modificaciones y elaboraciones. En primer lugar, Bass no concuerda con Burns respecto que los dos estilos de liderazgo mencionados representen los extremos de un continuo (en el que si un líder tenía estrategias transformacionales altas, se esperaba que las otras conductas fuesen bajas), argumentando que éstos son conceptos independientes y que los mejores líderes conjugan los dos. En segundo lugar, Bass elaboró su desarrollo teórico sobre la base de los comportamientos manifiestos que se evidenciaban en ambos tipos de liderazgo, identificando ocho dimensiones, de las cuales tres corresponden a la orientación transaccional, cuatro a la transformacional y una dimensión de no liderazgo (*laissez faire*).

El liderazgo transformacional, tal como se menciona arriba, consta de cuatro dimensiones. Carisma o influencia idealizada es el grado en que el líder enfatiza la confianza, toma una posición en momentos y aspectos complicados, resalta la importancia y propósito del compromiso, están concientes de las consecuencias éticas de sus decisiones y se relacionan con sus seguidores a un nivel emocional. Motivación inspiradora alude al grado en que el líder es capaz de articular una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo, optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer. Estimulación intelectual se caracteriza por el desafío de supuestos, toma de riesgos, petición de ideas a los seguidores; estimulan y animan la creatividad en sus subordinados. Por último, consideración individualizada se refiere al grado en que el líder trata a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y aspiraciones; escuchan con atención, aconsejan y enseñan. Es necesario resaltar que, extensivas investigaciones han proporcionado apoyo a estos componentes <sup>17</sup>.

Por su parte, el estilo transaccional consta de tres tipos de estrategia. Recompensa contingente es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros. Por otro lado, administración por excepción originalmente se refiere al grado en que el líder emprende acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones con sus seguidores <sup>18</sup>. No obstante, Hater y Bass (1988) reportaron evidencia suficiente para dividir administración por excepción en: Activa y Pasiva. La diferencia entre éstas radica en el tiempo en que el líder decide intervenir <sup>19</sup>. Los líderes activos monitorean el comportamiento del seguidor, anticipan problemas y toman acciones correctivas antes que se creen serios problemas y los intercambios (transacciones) en este tipo de estrategia están diseñados para animar activamente a los seguidores a evitar cometer cualquier error. Los líderes que utilizan una estrategia de administración

---

<sup>17</sup> Para más detalles ver: Avolio, B., Bruce, J. y Bass, B. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 441-462.

Heinitz, K. (2006). "Assessing the validity of the Multifactor Leadership Questionnaire". *Discussing New Approaches to Leadership*. Berlin University.

Lowe, K., Krocck K. y Sivasubramaniam N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *Leadership Quarterly*, Vol. 7, 385-425.

<sup>18</sup> Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

<sup>19</sup> Howell, J. y Avolio, B. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, 891-902.

pasiva esperan hasta que surjan los problemas para recién tomar acciones.

Una forma final es el estilo *laissez-faire* o no liderazgo – denominado por Robbins (2004) Política de no Intervención- que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, vale decir, abdican a sus responsabilidades, son reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita. Aunque este estilo se parece algo a la administración por excepción pasiva representa la carencia de cualquier liderazgo (transaccional o transaccional), por lo tanto, debería ser tratado separadamente de las otras dimensiones transaccionales <sup>20</sup>.

Luego de la delimitación conceptual de los constructos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, Bass (1985) elaboró el primer instrumento para medirlos, el cual denominó Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Siendo éste uno de los instrumentos más utilizados para evaluar liderazgo transformacional <sup>21</sup>. Es necesario agregar que, desde su elaboración ha sido objeto de múltiples estudios y reformulaciones <sup>22</sup> en los cuales se han analizado sus propiedades psicométricas y su estructura factorial. Teniendo en cuenta estos antecedentes es que, para la presente investigación, se utilizó una adaptación del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) forma 5X <sup>23</sup>.

Por otra parte, se han realizado diversas investigaciones para observar la relación que se da entre estos conceptos y variables e indicadores organizacionales. Por ejemplo, se ha examinado y establecido los efectos positivos de la estrategia transformacional y transaccional sobre variables como: satisfacción laboral del seguidor y satisfacción con el líder <sup>24</sup>, motivación<sup>25</sup>, rendimiento del líder en el trabajo, rendimiento del grupo u organización y efectividad del líder <sup>26</sup> ; también se ha analizado la influencia que tienen sobre clima laboral <sup>27</sup> y productividad<sup>28</sup>, entre otros. Por tanto, se podría establecer que la estrategia transformacional y transaccional son las que actualmente dominan la investigación sobre liderazgo.

---

<sup>20</sup> Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

<sup>21</sup> Cuadrado, L, Molero, F. y Navas, M. (2003). "El Liderazgo de Hombres y Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo y predictores de Variables de Resultado Organizacional". *Acción Psicológica*, Vol., 2, 115-129.

<sup>22</sup> Por ejemplo: Heinitz, K., Liepmann, D. & Felfe, J. (2005). "Examining the Structure Factor of the MLQ: Recommendation for a Reduced Set of Factors". *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 21 (3): 182-190.

House, R.J. (1995). "Leadership in the twenty-first century: A spectacular inquiry". In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*, pp. 411-450. San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

<sup>23</sup> Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>24</sup> Véase: Heinitz, K. (2006). "Assessing the validity of the Multifactor Leadership Questionnaire". *Discussing New Approaches to Leadership*. Berlin University.

Judge, T. & Piccolo, R. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*. Vol.89, No. 5, 755-768.

<sup>25</sup> Bass, B. (1997). "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries". *American Psychologist*, Vol. 52, 130-139.

<sup>26</sup> Véase Judge y Piccolo (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*. Vol.89, No. 5, 755-768.

<sup>27</sup> Berson, Y. y Linton, D. (2005). "An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R+D versus administrative environments". *R+D Management*, 35,1.

<sup>28</sup> Chen, L. (2004). "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small Middle-size Firms of Taiwan". *The Journal of American Academy Business*, Cambridge.

## Teorías Conductuales Clásicas de Liderazgo

Las Teorías Conductuales Clásicas surgen como respuesta, en un principio, a la incapacidad del enfoque de los rasgos -teorías que consideraban que ciertas cualidades y características personales diferenciaban a los líderes de los demás<sup>29</sup> - de distinguir a los líderes de los que no lo eran y a los líderes eficaces de los ineficaces. Esta corriente teórico-experimental postula que son las conductas las que distinguen a la persona que es líder. La implicación práctica era que si este tipo de conductas particulares existían, entonces el liderazgo podría ser enseñado<sup>30</sup>.

En términos más específicos, los años ´40 se caracterizaron por la gran importancia concedida al campo del liderazgo. Es así que un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio encabezado por personalidades como Stogdill, Shartle y Hemphill (finales de los ´40 aproximadamente), los cuales estaban decepcionados de los resultados de los estudios provenientes del enfoque de rasgos, descubrieron indicadores conductuales de liderazgo efectivo. Aunque tras un largo período más de 1000 categorías comportamentales fueron estudiadas, finalmente terminaron en dos que daban cuenta de la mayor parte de la conducta del líder. Se denominaron Iniciación de Estructura que “se relaciona con el grado en que el supervisor (líder) facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta”<sup>31</sup>. Vale decir, incluyen estándares definidos de ejecución, confirman que los subordinados comprendan órdenes y tareas, que sigan los procedimientos operativos establecidos, asignan tareas concretas y enfatizan el cumplimiento de plazos; y Consideración, que alude al grado en el cual el líder muestra preocupación y respeto por sus seguidores, busca su bienestar y les expresa apreciación y apoyo<sup>32</sup>. Las conclusiones de este estudio llevaron a los investigadores a sugerir que, un estilo de liderazgo que marca alto en Consideración y Estructura da lugar a resultados positivos<sup>33</sup>. No obstante, es importante indicar que, hasta el advenimiento de la teoría de liderazgo transformacional estas dos dimensiones dominaron la investigación. Tal como Fleishman (1995) señaló “Consideración e Iniciación de Estructura han probado estar entre los más robustos conceptos de liderazgo”.

Ahora bien, se ha desplegado una cantidad considerable de esfuerzo en tratar de medir estos constructos, siendo, según la literatura, los instrumentos más ampliamente usados el Cuestionario de Descripción de Conducta del Líder (LBDQ) de Halpin (1957); el LBDQ forma X-II de Stogdill (1963); el Cuestionario de Descripción de Conductas del Supervisor (SBDQ) de Fleishman, (1989) y el Cuestionario de Opinión del Líder (LOQ) de Fleishman (1989). De acuerdo con Schriesheim y Kerr (1974)<sup>34</sup>, el LBDQ-XII constituye la mejor medida de Consideración y Estructura. Sin embargo, para la presente investigación, se utilizó el Cuestionario de Descripción de Conducta del Líder (LBDQ) correspondiente a la versión original (Halpin, 1957). Los criterios de elección que lo convirtieron en la mejor opción a la hora de evaluar estos conceptos fueron: su facilidad de aplicación (contiene menos reactivos que la forma XII) y características psicométricas acorde a los estándares exigidos<sup>35</sup>.

<sup>29</sup> Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional, Capítulo XI. Editorial Pearson Education. México.

<sup>30</sup> ídem

<sup>31</sup> Judge, T., Piccolo, R. & Ilies, R. (2004). “The forgotten ones: The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research”. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No 1, 36-51.

<sup>32</sup> Ídem

<sup>33</sup> Ídem

<sup>34</sup> Judge, T., Piccolo, R. & Ilies, R. (2004). “The forgotten ones The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research”. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No 1, 36-51.

<sup>35</sup> Para ver más detalles consultar Judge, T., Piccolo, R. & Ilies, R. (2004). “The forgotten ones The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research”. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No 1, 36-51.

Para concluir, se hará mención a un reciente meta-análisis, que resume 77 estudios<sup>36</sup> que analizó la relación de estas dos dimensiones con seis criterios de Liderazgo. Los resultados señalaron que Consideración se correlacionó positiva y significativamente con cinco de los seis criterios, a saber, satisfacción laboral del seguidor (.46), satisfacción del seguidor con el líder (.78), motivación del seguidor (.50), rendimiento del grupo (.28) y efectividad del líder (.52). A su vez, Estructura evidenció correlaciones positivas y significativas con: satisfacción con el líder (.33), motivación (.40), rendimiento del líder (.24), rendimiento del grupo (.30) y efectividad del líder (.39). Los datos proporcionados por el estudio sugieren que ambas estrategias dan cuenta de una parte importante de la varianza de los criterios de liderazgo, tanto subjetivos (aquellos relacionados con satisfacción) como con los objetivos (aquellos relacionados con rendimiento).

### Liderazgo y Clima Organizacional

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, 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 creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban 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.

Ahora bien, se tiene que el concepto de “clima laboral” alude a “los factores ambientales percibidos de manera conciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento”<sup>37</sup>. A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen clima como: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”.

Por otra parte, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima<sup>38</sup>. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Ídem

<sup>37</sup> Denison, D. (1996). “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”. *Academy of Management Review*, Vol. 21, 619-654.

<sup>38</sup> Bager, A. (2006). Los cimientos de un buen Clima Laboral. Consultado en: [www.chilecapacita.cl](http://www.chilecapacita.cl)

<sup>39</sup> Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). “Efectos Del Estilo De Liderazgo Sobre La Eficacia De Las Organizaciones Públicas”. *Revista De Facultad De Ingeniería, U.T.A. (Chile) Vol. 12 N° 2*, pp., 63-73.



Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes <sup>40</sup>. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo <sup>41</sup> y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros <sup>42</sup>. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido <sup>43</sup>.

En consecuencia, los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, Zohar y Luria (2004) proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización, en contraste con una observación pasiva de procedimientos formales y prácticas aisladas. Es así que, los indicadores perceptuales más relevantes son: las políticas formales e informales y las prácticas y procedimientos organizacionales <sup>44</sup>. Esta descripción refleja la dirección actual que ha tomado la investigación sobre clima, la cual está asociada más con facetas específicas que con índices globales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes <sup>45</sup>.

Un interesante estudio, que vincula las dos variables objeto de este apartado, es el que llevó a cabo la empresa Salmonicultora Aguas Claras en Chile (2004), en el que se realizó un seguimiento y evaluación del clima. Los resultados arrojaron un alto porcentaje de incremento en variables consideradas positivas en cuanto al clima laboral: satisfacción laboral, disminución de la tensión e incremento del liderazgo, lo que se vio reflejado en una baja de accidentabilidad, aumento de la productividad y una disminución de días no trabajados.

Otra investigación llevada a cabo por Berson y Linton (2005) en Israel, basados en la evidencia que indicaba la importancia del liderazgo transformacional en contextos de I+D, examinó las relaciones entre estilos de liderazgo – transformacional, refuerzo contingente y administración por excepción- y calidad de clima, entre otros, en contextos I+D y administrativos. Los resultados indican que el liderazgo transformacional en contextos de equipos y unidades de investigación y desarrollo

---

<sup>40</sup> Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River. Nueva Jersey. Ed. Prentice Hall.

<sup>41</sup> House, R. & Shamir, B. (1993). "Toward the integration and transformational, charismatic and visionay theories". In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspective and directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.

<sup>42</sup> Klauss, R. & Bass, M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. New York: Academic Press.

<sup>43</sup> Zohar, D. & Luria, G. (2004). "Climate as a Social –Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns". *Journal Applied of Psychology*, Vol. 89. Nº 2, 322-333.

<sup>44</sup> Zohar, D. (2000). "A group- level mode of safety climate: Testing the effect of group climte on micro-accidents in manufacturing jobs". *Journal Applied of Psychology*, 85. 587-596.

<sup>45</sup> Zohar, D. & Luria, G. (2004). "Climate as a Social –Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns". *Journal Applied of Psychology*, Vol. 89. Nº 2, 322-333.

(I+D) explica significativamente la calidad del clima (.65), respecto del componente refuerzo contingente y administración por excepción que no lograron tener significación estadística. Estos hallazgos destacan el impacto extraordinario que tiene el estilo transformacional de los supervisores en este tipo de contextos. Respecto de los ambientes de bajo nivel (administrativos, recursos humanos), el estilo transformacional logró dar cuenta de la calidad del clima (.47) pero en menor grado que el contexto anterior. Refuerzo contingente, también lo hizo, pero con un indicador más pobre (.13). Administración por excepción, no logró significación. Estos resultados son consistentes con los hallazgos meta-analíticos previos de Lowe (1996) y proporcionan apoyo al rol del liderazgo transformacional en contextos I+D.

### Liderazgo y Satisfacción Laboral

Según Peiró (2000), la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. Por ejemplo, el problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. A continuación de éste, se investigaron asuntos como las horas de trabajo y los descansos <sup>46</sup>.

Respecto de su delimitación conceptual, subrayamos que la satisfacción laboral es una actitud y que, si bien se han propuesto diferentes definiciones, buena parte de ellas han puesto el énfasis en el componente afectivo de las actitudes (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), sin considerar como se debería, los elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

Por esta razón, es que en los últimos años se ha propuesto una redefinición que trata de estudiar esta actitud de una manera más comprehensiva, vale decir, considerando el componente cognitivo, ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Desde esta perspectiva, se conceptualiza como “un estado interno que es expresado, por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo, de manera favorable o desfavorable” <sup>47</sup>. Las respuestas conductuales derivadas de esta evaluación quedan excluidas de la definición, ya que suelen considerarse como consecuencias de la satisfacción laboral.

Por otra parte, autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) consideran que es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Dentro de esta última postura, específicamente la que alude a la satisfacción conformada por “facetas específicas”, Misener, Haddock y Gleaton (1996) establecen que, éste es un constructo multidimensional que comprende

---

<sup>46</sup> Vernon y Wyatt en Peiró (2000). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. 159,165-170.

<sup>47</sup> Hulin, C. & Judge, T. (2003). “Jobs Attitudes”. *Handbook of Psychology*. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology (pp.255-276)

aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

Por tanto, la forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia, pero es necesario recordar que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de barajar documentos, esperar clientes o manejar un vehículo, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y costumbres de la organización, cumplir con los criterios de desempeño, etc. Por tanto, ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral <sup>48</sup>.

Estos nuevos enfoques también tienen en cuenta la naturaleza claramente psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de su ambiente. De esta manera, frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno.

Dentro de los estudios realizados en esta área no se puede dejar de mencionar el más reciente, profundo y comprehensivo meta-análisis realizado por Judge y Piccolo (2004). En esta investigación, que recopila una vasta cantidad de estudios sobre el tema (87), se examina la relación de los estilos transformacional, transaccional y *laissez faire* con seis criterios de liderazgo, entre ellos se encontraba satisfacción del seguidor con el trabajo y satisfacción con el líder. De acuerdo con los resultados los autores concluyen que, por una parte, la correlación entre la estrategia transformacional y satisfacción del colaborador con el trabajo es de .58 y, por otra, la correlación entre el estilo transaccional y satisfacción laboral del colaborador es de .64, siendo ambas significativas. Otro resultado interesante de observar es la relación entre estos dos estilos de liderazgo y la satisfacción del seguidor respecto del líder. Así se tiene que la fuerza de interacción entre el estilo transformacional y la satisfacción con el líder es de .71 y la correlación entre el estilo transaccional y la variable aludida es de .55. Llama la atención que, si bien hay pequeñas diferencias en relación al aspecto al que apunte la satisfacción, las correlaciones son moderadamente fuertes, probando la importancia que tiene el ejercer un buen liderazgo. Por otra parte, la relación de *laissez faire* con satisfacción laboral fue de -.28 y de -.58 respecto de satisfacción con el líder.

En otro meta-análisis parecido al anterior, llevado a cabo por Judge, Piccolo e Ilies, (2004), en el cual se analizó, entre otras cosas, la relación existente entre las dimensiones de Consideración y Estructura con satisfacción del seguidor con su trabajo y satisfacción con el líder. La correlación entre Consideración y satisfacción del seguidor con su trabajo fue de .46 y para satisfacción con el líder fue de .78. Para Iniciación de Estructura fue de .22 y .33 respectivamente, siendo todas significativas.

En otras dos investigaciones llevadas a cabo por Foong (2001); McNeese-Smith (1997) que exploraban la injerencia de los comportamientos del jefe sobre tres resultados organizacionales deseables en los empleados, a saber, satisfacción, compromiso organizacional y productividad, se encontró que la primera fue la más influenciada por el jefe. Verbigracia, en el estudio de Foong (2001), los análisis de regresión múltiple

---

<sup>48</sup> Spector, E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.

arrojaron un 29%, 22% y 9% respectivamente.

Por otra parte, un aspecto que no puede ser objeto de soslayo es que, si bien el liderazgo ejerce un efecto significativo sobre la satisfacción laboral -como quedó de manifiesto en los estudios expuestos- no puede ser utilizado livianamente, sino que se debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial. Foong (2001) manifiesta que es muy importante que la jefatura sea entrenada y re-entrenada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, siendo esto absolutamente posible, ya que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de una organización <sup>49</sup>.

Por tanto, se podría establecer que el liderazgo haría las veces de antecedente de variables asociadas con resultados organizacionales, en este caso particular, la satisfacción. A su vez, cuando ésta es evaluada de buena manera tendrá efectos potenciales positivos -que pueden aparecer o no, más que consecuencias directas <sup>50</sup>- sobre aspectos como rendimiento y productividad, conductas extra-rol, absentismo, rotación, etc., que, en caso contrario, generan altos costes para la organización. Por otra parte, se podría afirmar que, la satisfacción laboral ejerce un efecto moderador entre las conductas de liderazgo y los "efectos potenciales", tema que sería interesante investigar en estudios posteriores.

Considerando todo lo expuesto hasta el momento, el propósito del presente estudio fue confirmar, en una muestra chilena, las relaciones entre liderazgo transformacional y transaccional con satisfacción y clima organizacional, las cuales cuentan con fuerte soporte teórico-empírico, tal como quedó de manifiesto. Asimismo, se examinaron las relaciones entre consideración e iniciación de estructura con satisfacción y clima organizacional, las que también cuentan con evidencia que las sostienen. La razón que llevó a realizar este estudio fue que la mayor parte de la investigación se lleva a cabo en Estados Unidos, siendo muy difícil encontrar estudios que examinen la relación, y potenciales efectos, de estas variables en el contexto organizacional nacional y, menos aun, en el local, como en el caso de Arica.

## HIPÓTESIS

A partir de la revisión teórica realizada se puede plantear un conjunto de ocho hipótesis:

En relación al liderazgo transformacional: Hipótesis 1: El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con clima laboral; Hipótesis 2: El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con satisfacción laboral.

En relación al liderazgo transaccional: Hipótesis 3: El liderazgo transaccional se correlaciona positivamente con clima laboral; Hipótesis 4: El liderazgo transaccional se correlaciona positivamente con satisfacción laboral.

En relación a las teorías conductuales del liderazgo: Hipótesis 5: Consideración se correlaciona positivamente con clima laboral; Hipótesis 6: Consideración se correlaciona positivamente con satisfacción laboral; Hipótesis 7: Iniciación de Estructura

---

<sup>49</sup> Foong, J., (2001). "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment". *Journal of Nursing Management*, Vol. 9, 191-204.

Kouzes, M. & Posner, Z. (1988). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, San Francisco.

<sup>50</sup> Hulin, C. & Judge, T. (2003). "Jobs Attitudes". *Handbook of Psychology*. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology (pp.255-276)

se correlaciona positivamente con clima laboral; Hipótesis 8: Iniciación de Estructura se correlaciona positivamente con satisfacción laboral.

## MÉTODO

Universo: Personal de organizaciones pertenecientes al sector público y privado, de la ciudad de Arica.

Muestra: Ciento cuarenta y nueve empleados (subalternos) de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica, todos ellos tenían un jefe directo. De éstos, el 57% eran hombres y el 42,3% eran mujeres. El promedio de edad de todos los participantes fue de 36 años. La técnica de muestreo empleada fue por conveniencia, buscando ampliar al máximo las organizaciones tanto públicas como privadas existentes en la región. Para lograr este cometido, participaron miembros de las Fuerzas Armadas; trabajadores de organizaciones educativas, tales como, universidades y colegios; funcionarios públicos y municipales. A su vez, se consideraron distintos ámbitos del sector económico-privado, en especial del área de comercio y servicios.

Variables: Variables Independientes: Liderazgo Transformacional, Transaccional, Consideración e Iniciación de Estructura. De la suma simple de estas cuatro variables, se creó otra denominada "Liderazgo General". Variables Dependientes: Clima y Satisfacción Laboral. Para la variable clima, que se compone de 8 dimensiones, se realizó un análisis factorial que evidenció un factor de segundo orden el cual se llamó "Clima General". La segunda variable dependiente se denominó "Satisfacción Laboral General", que se origina de la suma simple de todos los ítems (15) del instrumento que la mide

Instrumentos: Cada uno de los instrumentos fue cumplimentado de manera anónima y fuera del lugar de trabajo.

Para medir Clima Laboral también se creó un instrumento que constaba de 8 dimensiones. Las dimensiones a considerar son: Involucramiento y Motivación, se refiere a la percepción que las personas que componen la organización se encuentran involucradas y motivadas con su trabajo; Hostilidad, alude al grado de hostilidad de las relaciones entre los miembros de la organización; Satisfacción, referido a la percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de satisfacción imperante en la organización; Ambiente Laboral, alude al estado de ánimo general imperante en la organización; Conflicto, alude al cómo la organización percibe y enfrenta los conflictos, es decir; si son encarados a tiempo y con la intensidad adecuada; Estructura, es la percepción de organización y planificación del trabajo en la empresa; Reconocimiento, se refiere a la percepción del reconocimiento al el trabajo bien hecho y la relación desempeño-premio. Compañerismo, aluda al grado de cooperación y amistad entre los empleados de la organización. Además, se estimó el coeficiente de fiabilidad para todas las escalas el cual iba desde .79 a .92. Por último, se realizó un Análisis Factorial de segundo orden, mediante el método de extracción Alpha factoring y utilizando rotación Direct Oblimin, a las ocho dimensiones, evidenciando un factor general de segundo orden que explicaba el 60% de la varianza, al que se le denominó "Clima General".

Para medir Satisfacción, se utilizó la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979). Su fiabilidad, estimada mediante el indicador Alfa de Cronbach, va desde .85 a .88. Cabe hacer constatar que esta variable enfatiza la actitud personal, a diferencia de clima de satisfacción, aludida anteriormente, que pone el acento en la percepción que tienen los trabajadores sobre

el entorno socio-laboral.

Para medir Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez faire (no liderazgo), se tradujo y adaptó el Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) forma 5X (Bass y Avolio, 1995), que mide las siguientes dimensiones transformacionales, las cuales se acompañan además de los indicadores de fiabilidad obtenidos en la adaptación realizada para esta investigación: Carisma (.91), Estimulación Intelectual (.84), Motivación Inspiradora (.84) y Consideración Individualizada (.92). A su vez, evalúa las dimensiones de liderazgo transaccional denominadas Refuerzo Contingente (.93) y Administración Centrada en el Error (activa) (.73). También considera el Liderazgo pasivo-evitativo conformado por No Liderazgo (.72) y Administración Pasiva (.55). Cada ítem se presenta en una escala Likert de uno (“nunca”) a cinco (“con mucha frecuencia o siempre”).

Para medir Consideración e Iniciación de Estructura se tradujo y adaptó el Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (LBDQ; Halpin, 1957), en el que cada ítem debía ser valorado mediante la elección de una opción que va de uno (“nunca”) a cinco (“con mucha frecuencia o siempre”). El análisis de consistencia interna arrojó un Alfa de .94 para Consideración y de .86 para Estructura. Diseño y Procedimiento: Se utilizó un diseño correlacional no experimental ex – post facto, con variables intervalares. Para la recolección de los datos, se le proporcionó a cada participante un cuadernillo que contenía todos los instrumentos mencionados para que los respondiesen de forma anónima, indicando sólo variables sociodemográficas que pudiesen servir para análisis posteriores de ser necesario.

## RESULTADOS

Tabla 1. Correlaciones de las dimensiones generales de Liderazgo con Clima y Satisfacción.

	Liderazgo General	Transformacional	Transaccional	Consideración	Estructura
Clima General	,70 (**)	,67(**)	,57(**)	,66(**)	,56(**)
Satisfacción G.	,56(**)	,53(**)	,48(**)	,53(**)	,46(**)
Estructura	,48(**)	,47(**)	,39(**)	,45(**)	,39(**)
Motivación	,49(**)	,48(**)	,32(**)	,49(**)	,46(**)
C. Satisfacción	,62(**)	,60(**)	,49(**)	,60(**)	,51(**)
Ambiente Laboral	,62(**)	,58(**)	,53(**)	,60(**)	,49(**)
Conflicto	,52(**)	,52(**)	,37(**)	,46(**)	,48(**)
Reconocimiento	,63(**)	,58(**)	,60(**)	,64(**)	,41(**)
Compañerismo	,46(**)	,41(**)	,27(**)	,45(**)	,48(**)
Hostilidad	-,47(**)	-,41(**)	-,54(**)	-,47(**)	-,43(**)

\*\* Correlación significativa al 0.01.

Nota: Satisfacción G.= Satisfacción Laboral General; C. Satisfacción = Clima de Satisfacción. Esta variable se refiere a una de las dimensiones de Clima laboral.

La Tabla 1, proporciona los resultados de las correlaciones de las dimensiones generales de liderazgo con las dos variables dependientes del estudio, a saber, clima general y satisfacción laboral general. En relación a las ocho hipótesis planteadas se puede observar que todas fueron confirmadas por el análisis estadístico realizado.

Otra relación interesante que se puede observar en la Tabla 1 es la correlación de liderazgo general (que corresponde a la suma simple de liderazgo transformacional, transaccional, consideración y estructura) con clima general y satisfacción laboral general, la cual fue de .70 y .56, siendo ambas estadísticamente significativas. Además, estos indicadores fueron sistemáticamente los más altos respecto de las correlaciones de las dimensiones de liderazgo por separado (transaccional, transformacional, consideración e iniciación de estructura) con clima y satisfacción general.

Tabla 2. Correlaciones de los componentes del Liderazgo Transformacional y Transaccional con Clima y Satisfacción.

	Inspiración	Carisma	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	No Liderazgo	Refuerzo Contingente	Adm. en el error	Adm. Pasiva
Satisfacción General	.52 (**)	.53 (**)	.52 (**)	.42 (**)	-.10	.52 (**)	-.20 (*)	-.08 (*)
Clima General	.65 (**)	.67 (**)	.65 (**)	.52 (**)	-.19 (*)	.58 (**)	-.28 (**)	-.18 (*)
Ambiente Laboral	.56 (**)	.60 (**)	.55 (**)	.47 (**)	-.01	.55 (**)	-.24 (**)	-.08
Conflicto	.50 (**)	.53 (**)	.51 (**)	.44 (**)	-.17 (**)	.43 (**)	-.11 (**)	-.12
Estructura	.48 (**)	.47 (**)	.47 (**)	.34 (**)	-.23 (**)	.39 (**)	-.21 (**)	-.18 (*)
Reconocimiento	.58 (**)	.59 (**)	.57 (**)	.44 (**)	-.18 (**)	.58 (**)	-.33 (**)	-.08
Compañerismo	.39 (**)	.42 (**)	.41 (**)	.33 (**)	-.14	.33 (**)	-.11	-.19 (*)
Hostilidad	-.39 (**)	-.42 (**)	-.42 (**)	-.29 (**)	.24 (**)	-.43 (**)	.40 (**)	.07
Motivación	.49 (**)	.49 (**)	.45 (**)	.36 (**)	-.20 (**)	.34 (**)	-.15 (**)	-.24 (**)
C. Satisfacción	-.58 (**)	.61 (**)	.58 (**)	.49 (**)	-.06	.52 (**)	-.22 (**)	-.12

\*\* Correlación significativa al 0.01.

\* Correlación significativa al 0.05.

Nota: Satisfacción G.= Satisfacción Laboral General; C. de Satisfacción = Clima de Satisfacción. Esta variable se refiere a una de las dimensiones de Clima laboral; Adm. en el error = administración centrada en el error; Adm. pasiva = administración pasiva.

La Tabla 2 informa de las correlaciones de los componentes del liderazgo transformacional y transaccional entre satisfacción general, clima general y las dimensiones individuales de clima. Por ejemplo, carisma y consideración son las dimensiones de liderazgo que más influyen en la satisfacción general de los trabajadores (.53 para carisma y .53 para consideración) y en la percepción general de clima (.67 y .68, respectivamente). A su vez, algo muy similar ocurre entre carisma, consideración y las subdivisiones de clima.

También es posible notar que, todas las dimensiones de liderazgo transformacional se correlacionan significativamente con todas las medidas individuales de clima. En el caso de liderazgo transaccional, sólo se da en refuerzo contingente y para liderazgo pasivo-avoidante, ninguna de las dimensiones que lo componen

(administración por evitación o pasiva y no liderazgo) guardó relaciones significativas con todas las medidas de clima individuales. El caso más llamativo es el de administración por evitación que sólo correlacionó significativamente con estructura (-.18), compañerismo (-.18) y motivación (-.24).

## CONCLUSIÓN

El objetivo inicial de este trabajo era comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo (transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura) e indicadores subjetivos de satisfacción y clima. Cada una de estas relaciones hipotetizadas se confirmaron mediante los análisis estadísticos correspondientes. Por tanto, se puede establecer que, liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral, por ejemplo, en el presente estudio, se encontró que liderazgo explica el 49% de la varianza del clima general y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor, siendo, tal como se dijo en la introducción, una de las variables que más peso tiene en la organización. Asimismo, estos hallazgos son apoyados por un cúmulo de investigaciones previas, algunas de ellas citadas en este estudio. Más específicamente, se pudo observar que las correlaciones de los componentes individuales de liderazgo como carisma, consideración individualizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, estructura, consideración y las variables dependientes no variaban significativamente una de otra. Una posible explicación de estos resultados, en los cuales no se evidencia una gran diferencia entre estos componentes, puede ser la alta correlación existente entre ellos. Para comprobarlo, se efectuaron los análisis de datos pertinentes, encontrándose correlaciones que iban desde .65 a .93. Hallazgos similares se han descrito en la literatura, en relación a la dificultad de separar empíricamente los cuatro componentes de la estrategia transformacional<sup>51</sup>, del mismo modo, en el conocido meta-análisis de Judge y Piccolo (2004), que abarcó un total de 87 estudios y 22.396 participantes, se reportó una correlación alta (.80) entre refuerzo contingente y las dimensiones transformacionales, sugiriéndose que, si bien ambos constructos pueden ser distintos, constituye una difícil tarea separar los efectos únicos de cada uno cuando correlacionan tan alto, unido al hecho que ambos factores representan formas activas y constructivas de liderar. Además, aún cuando la investigación previa propone que el MLQ evalúa aspectos diferentes de los estilos liderazgo transformacional y transaccional<sup>52</sup> la Teoría de Liderazgo Completo (Full Range Theory) es claramente una teoría multivariada que explícitamente aboga por la unión de estas estrategias e incluso también de administración por excepción y *laissez faire*<sup>53</sup>.

Finalmente, se puede decir que, esta investigación (además de las ya existentes) se constituye en una evidencia más que demuestra que la afirmación que “los mejores líderes son los que exhiben estrategias transformacionales y transaccionales”<sup>54</sup> es empíricamente cierta.

---

<sup>51</sup> Bycio, P., Hackett, R. & Allen, J. (1995). “Further assessments of Bass’s (1985) conceptualisation of transactional and transformational leadership”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, 468-478.

Judge, T. & Bono, J. (2000). “Five factor model of personality and transformational leadership”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, 751-765.

Lowe, K., Krock K. & Sivasubramaniam N. (1996). “Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature”. *Leadership Quarterly*, Vol. 7, 385-425.

<sup>52</sup> Avolio, B., Bruce, J. y Bass, B. (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 441-462.

<sup>53</sup> Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>54</sup> Avolio, B., Bruce, J. y Bass, B. (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 441-462.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2004). "Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional". *Ciencias Sociales Online*, Vol. III, Nº 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar-Chile.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Berson, Y. y Linton, D. (2005). "An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R+D versus administrative environments". *R+D Management*, 35,1 (51-59).
- Bravo, Ma. J., Peiró, Ma. J. y Rodríguez, I. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto*. En J. Ma. Peiró y F. Prieto (Eds.). Madrid: Síntesis (pp. 343-394).
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Fleishman, A. (1995). "Consideration and structure: Another look at their role in leadership research". In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches* (pp. 51-61). Standford, CT: JAI Press.
- Foong, J., (2001). "Leadership behaviours: effecs on job satisfaction, productivity and organizacional commitment". *Journal of Nursing Management*, Vol. 9, 191-204.
- Hater, J. & Bass, M. (1988). "Superiors´ evaluations and subordinate´ perceptions of transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73. 695-702.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, 765-780.
- Lowe, K., Krocck K. & Sivasubramaniam N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *Leadership Quartely*, Vol. 7, 385-425.
- McNeese-Smith, D. (1995). "Job satisfaction, productivity and organizational commitment, the result of leadership". *Journal of Nursing Administration* Vol. 25, 17-26.
- Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España, (2006). Consultado en Marzo 31, 2006 en: [http://www.mtas.es/Insht/ntp\\_394.htm](http://www.mtas.es/Insht/ntp_394.htm)
- Misener, T., Haddock, K., Gleaton, J.U. & Ajamieh, A.R.A. (1996). "Toward and international measure of job satisfaction". *Nursing Research* Vol. 45, 87-91.
- Peiró, J.M. (2000). *Psicología de la Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. 159,165-170.

Reichers, A. y Schneider, B. (1990). « Climate and culture : An evolution of constructs”. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

“Salmonicultura Aguas Claras en positivo proceso de certificación laboral”. Consultado Marzo 31, 2006 en: <http://www.dt.gob.cl/1601/article-63929.html>

Warr, Cook & Wall (1979). “Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being”. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 17, 129-148.

Zohar, D. & Luria, G. (2004). “Climate as a Social –Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns”. *Journal Applied of Psychology*, Vol. 89. N° 2, 322-333.