

# *Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior*

Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez  
Profesor-Investigador.  
E-mail: [iamm@ulsa.mx](mailto:iamm@ulsa.mx) / [alexmemi@servidor.unam.mx](mailto:alexmemi@servidor.unam.mx)

Facultad de Negocios  
Mtro. Gerardo Raúl Escobar Álvarez  
Estudiante Mtría. en Educación,  
Área Administración Educativa y Gestión  
E-mail: [gerescob@hotmail.com](mailto:gerescob@hotmail.com)  
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales  
Universidad La Salle

Dra. Blanca Rosa García Rivera  
Profesor – Investigador.  
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales  
Universidad Autónoma de Baja California  
Campus Ensenada, Baja California  
E-mail: [blanca\\_garcia@uabc.edu.mx](mailto:blanca_garcia@uabc.edu.mx)

[Recibido: Agosto 22, 2011, Aceptado: Junio 6, 2012](#)

## Resumen

El objetivo del estudio fue determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D. F., desde el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Se aplicó el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador” y la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), a una muestra de personal docente y administrativo n = 110. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales permitieron de manera gráfica y estadística analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional (satisfacción con la libertad de decisión, satisfacción con el salario actual y la satisfacción con el actual empleo). Se

observó que principalmente las variables de resultado, y no las variables de liderazgo, tienen una influencia directa significativa solo en la satisfacción con el actual empleo. Se reafirmaron en el presente estudio, los hallazgos teóricos y empíricos de estudios previos, como son las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo (liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado), e inversas todas ellas con el no liderazgo. Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alpha de Cronbach superiores a .70 en la evaluación de dichas variables, a partir del instrumento.

*Palabras clave: Liderazgo transaccional, Estilos de dirección, Liderazgo transformacional, satisfacción organizacional, Variables de resultado.*

[Influence of transformational leadership  
in some variables of organizational satisfaction  
in teaching staff and administration of a  
public institution of High School Education](#)

[Abstract](#)

The principal goal for the study was detection the influence of transactional, transformational leadership, no leadership, and expected result of managers to organizational satisfaction own administrative staff and professor at Public Institution of Educational Higher in Mexico City. We applied a questionnaire of demographic and organizational data and the MLQ (Multifactor Leadership questionnaire) adapted and translated to Spanish, to a sample of 110 employees in the mentioned public institution. SEM showed the causal relations between the leadership and the outcome variables (decision making freedom, salary satisfaction, job satisfaction). A direct significant influence was found only on job satisfaction. Previous research and theories were confirmed, showing direct significant correlations between leadership variables (transformational, transactional and outcome variables) and inverse correlations with laissezfaire leadership. Alpha Reliability levels were higher than 0.70 in all the variables of the questionnaire.

*Keywords: transactional leadership, management style, transformational leadership, organizational satisfaction, expected result.*

[Introducción](#)

El liderazgo transformacional y transaccional relacionado con la satisfacción organizacional ha sido tema de interés por académicos e investigadores a través del tiempo. Se ha demostrado que el liderazgo puede llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones al potencializar en los seguidores sus capacidades. De ahí la importancia que tiene este estudio para analizar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado de directivos en algunas variables de satisfacción organizacional de sus seguidores en una Institución Pública de Educación Media Superior.

Existen numerosas investigaciones que han relacionado este tipo de liderazgo con impactos directos en la organización [1-9] entre otros. Estos autores han probado la hipótesis de que el tipo de Liderazgo Transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. En base a esto, se ha podido entender, seleccionar, desarrollar y lograr algunos atributos específicos de este tipo de liderazgo, relacionándolos a efectos positivos para la organización, Sin embargo, en el entorno educativo no se ha analizado a profundidad como es que estos tipos de liderazgo afectan a los directivos y seguidores.

Para los autores Bass y Avolio, [6] la conducta de los empleados y sus equipos de trabajo puede ser modificada a través del Liderazgo Transformacional, siendo posible

desarrollar líderes internos. Así se observa que en ambientes institucionales educativos a través de este tipo de liderazgo, los seguidores tienen la posibilidad de lograr un locus de control interno, observar cambios en sus creencias y valores que trascienden incluso a sus intereses personales pudiendo lograr el bien común, manifestando como resultado un incremento en sus esfuerzos que permite modificar las expectativas originales, lo que resulta ser de suma importancia para su mejora en la productividad, en la mejora de su satisfacción personal y en su calidad como docente.

Para autores como Conger y Kanugo, [10] el Líder Transformacional ofrece una visión a sus seguidores que les permite avanzar más fácilmente y se enfoca en las necesidades fundamentales del equipo de trabajo para mantener al equipo funcionando en condiciones óptimas. Al tener una visión clara, los docentes pueden participar más activamente en sus equipos, pudiendo lograr sus objetivos en menores tiempos y con mejores resultados a través de este tipo de Liderazgo.

Asimismo, Zohar y Luria, [11] han demostrado que los líderes transformacionales al comunicar una visión a sus subalternos, también incrementan el compromiso organizacional que estos tienen a través de la mejora en la calidad de las relaciones interpersonales. Entonces, como resultado se da mayor apertura y cercanía hacia el Líder, lo que trae efecto positivo en el clima percibido y en la satisfacción de los seguidores, creando ambientes de trabajo en las aulas más adecuados para el aprendizaje y mejores oportunidades para los alumnos.

Por otro lado, el Liderazgo Transaccional también ha demostrado ser un catalizador del potencial de sus seguidores al existir un intercambio entre lo que los seguidores necesitan y lo que el líder quiere, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros. [12] En los ambientes académicos, es de suma importancia para la realización adecuada de las labores docentes el contar con el reconocimiento de los líderes, lo cual genera en el maestro grandes niveles de satisfacción.

Si bien es cierto que ambos estilos tienen características muy particulares, dichos estilos no están en los extremos, sino que se complementan mutuamente, siendo recomendable para un buen líder el conjugar las dos.

Asimismo, en los ambientes académicos existe también el estilo *laissez-faire* o no liderazgo, conocido también como Política de no Intervención, que resulta en la ausencia o evitación del liderazgo, donde los directivos son reacios a tomar decisiones, vacilan al tomar acciones y están ausentes cuando se les necesita. Representa la carencia de cualquier liderazgo y debe ser tratado como una entidad Independiente. [13]

El presente estudio se orienta en analizar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado de directivos, en algunas variables de satisfacción organizacional de sus seguidores, en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D.F.

## Marco teórico

### Estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el Siglo XXI

Dentro de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, se destaca la teoría de liderazgo transformacional. El término fue acuñado en su momento por Burns, [14] propuso las bases conceptuales del liderazgo transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional involucra un intercambio de relaciones entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional en cambio, involucra la motivación de los seguidores para alcanzar desempeños superiores.

## Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional

El modelo de Bass de liderazgo transformacional tuvo su origen al retomar los conceptos fundamentales de Burns. [14] Burns distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional.

### Liderazgo transaccional

Para Burns, [14] la política transaccional de líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios.

De acuerdo con Bass, [15] el líder transaccional se acerca a los seguidores para negociar lo que se espera de ellos, y lo que recibirán a cambio.

La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo-beneficio.

Tres subescalas **transaccionales** se integran en el Modelo de Bass y Avolio, [6] siendo:

- (1) **Premio contingente:** premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro.
- (2) **Administración por excepción activo:** controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores.
- (3) **Administración por excepción pasivo:** sólo se aparece en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

### Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional también reconoce las necesidades de los seguidores, pero se interesa por satisfacer necesidades más altas, en términos de la jerarquía de la pirámide de Maslow, [16] para cubrir la totalidad personal de sus seguidores, en este sentido.

El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus auto- intereses por el interés de bienestar del grupo.

Mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como los motivan para ir más allá en bienestar del mismo.

Seis **subescalas transformacionales** se integran en el Modelo [17] siendo:

- (1) **Influencia idealizada (Atributo):** Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete.
- (2) **Influencia idealizada (Conducta):** Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

- (3) **Inspiración motivacional:** comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.
- (4) **Estimulación intelectual:** despierta una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores.
- (5) **Consideración individual:** asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.
- (6) **Tolerancia psicológica:** el uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo de un clima agradable de trabajo. Esta última subescala fue referida por Pascual (1999), en sus estudios en Centros Docentes en España.

### No liderazgo

Se integró una subescala de no liderazgo en el Modelo, [17] siendo:

**Laissez-Faire:** se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones. El Laissez-Faire normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. Indeciso, no se compromete, se inhibe cuando le necesitan, se muestra relación asumir responsabilidades.

### Variables de resultado

Se incluyen tres subescalas de variables de resultado en el Modelo, [17] siendo:

- (1) **Satisfacción:** las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.
- (2) **Esfuerzo extra:** las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.
- (3) **Efectividad:** Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

### Planteamiento del problema

En México, la educación ha sido excesivamente institucionalizada, convirtiendo el ambiente escolar en un lugar rígido, burocratizado, donde el líder se limita a girar instrucciones de trabajo impresas o masivas, donde el docente en muchas ocasiones no tiene contacto con sus líderes, los cuales permanecen inaccesibles a sus seguidores. Asimismo, los líderes que existen en las instituciones educativas son sumamente pasivos, pues además de su función como líderes, deben funcionar también como docentes en la mayor parte de los casos o teniendo sobrecargas de trabajo y otras funciones y obligaciones. Por lo anterior, es de suma importancia en los ambientes educativos el utilizar el Liderazgo como una ventaja competitiva que permita mayor rendimiento, satisfacción y motivación del docente. Sin embargo, se desconoce cuál es el impacto que el Liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo de los directivos en ambientes educativos ejercen en la satisfacción de sus seguidores, lo cuál es muy importante para aprovechar la ventaja que esto le aporta a la institución, pudiendo encontrar grandes mejoras sociales y económicas a la institución y su entorno.

## Estudios previos

Estudios previos sobre liderazgo transformacional en ambientes educativos que se pueden mencionar son:

Partiendo del modelo de Bass & Avolio, [17] Pascual Pacheco, *et al.*, realizaron un estudio sobre las conductas de líderes educativos y su influencia en el éxito de la institución docente. El objetivo del estudio se orientó en comprobar la relación existente entre las diversas dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los profesores.

Los autores tradujeron y adaptaron el MLQ Edición 5 al contexto de los centros docentes de las Comunidades Autónomas de Castilla-León y del País Vasco. [19]

Otro esfuerzo de la adaptación del MLQ de Bass y Avolio en el contexto Mexicano se reporta en la tesis de grado de maestría de Cruz Manjares Barrera María I.; [20] siendo dirigida por Mendoza (autor del presente estudio). El objetivo general del estudio se centró en el diagnóstico de liderazgo transformacional y transaccional de mandos medios de confianza de una Institución de Estudios Superiores (IES) en el D.F. con carácter autónomo y evaluar su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) bajo el Modelo transformacional. [17] Los resultados de Cruz Manjares apoyan los hallazgos de Bass y Avolio, [17]; pudiéndose detallar en las correlaciones entre las variables de resultado y los distintos estilos de liderazgo transaccional y transformacional.

## Preguntas de investigación

*¿El Liderazgo Transformacional, Transaccional, No liderazgo, y Variables de resultado de directivos, influyen de forma directa significativa en Variables de satisfacción organizacional (Satisfacción con la libertad de decisión, Satisfacción con el salario actual y Satisfacción con el actual empleo), en el personal investigado? ¿Se reafirman los hallazgos empíricos de estudios previos, en cuanto a la existencia de correlaciones inversas significativas entre el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Variables de resultado con el No liderazgo de los directivos investigados?*

## Objetivo

El objetivo del estudio fue determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D. F., desde el Modelo de de liderazgo transformacional de Bass y Avolio.

## Hipótesis

- (1) **H<sub>0</sub>:** *“El Liderazgo Transformacional, Transaccional, No liderazgo, y Variables de resultado de directivos, no influyen de forma directa significativa en Variables de satisfacción organizacional (Satisfacción con la libertad de decisión, Satisfacción con el salario actual y Satisfacción con el actual empleo), en el personal investigado”.*
- (2) **H<sub>0</sub>:** *“Existen correlaciones directas significativas entre el Liderazgo Transformacional, Transaccional y Variables de resultado con el No liderazgo de los directivos investigados”.*



## Metodología

### Tipo de estudio

Se trata de un estudio ex-post-facto, no experimental, transeccional y un tanto explicativo por el uso de los Modelos de ecuaciones estructurales.

### Unidad de análisis

El total de la población se constituyó de 110 trabajadores de una Institución de Educación Media Superior que reportaron el liderazgo de 25 directivos. Sus datos **Sociodemográficos y Organizacionales** son: **Sexo:** el 51.8 % fueron mujeres y el 48.2 hombres. **Edad:** el 21% con una edad menor de 35 años, el 33% de 36 a 45 años y el 46% con más de 46 años. **Estado civil:** el 56% casado, el 30% soltero, el 10% divorciado y el 4% unión libre. **Último grado de estudios:** un 59.1 % tiene licenciatura, un 19.1 % bachillerato, un 8.2 % estudios comerciales, un 8.2 % posgrado y un 5.5 % secundaria. **Número de idiomas que domina:** un 73.6 % un solo idioma, un 21.8 % dos idiomas y un 4.5 % tres o más. **Tipo de trabajador:** un 93.6 % es trabajador de base, mientras que un 6.4 % cumplen un interinato. **Turno:** el 66.4 % son del turno matutino, el 32.7 % son del turno vespertino y un 0.9 % no contestó. **Antigüedad en la institución:** un 67.3 % tiene más de 10 años de antigüedad, el 13.6 % tiene de 3 a 5 años, un 12.7 % tiene de 6 a 10 años, y un 6.4 % tiene menos de 3 años. **Antigüedad en el puesto:** un 64.5 % tiene más de 10 años de antigüedad en el puesto, un 15.5 % tiene de 3 a 5 años, un 12.7 % de 6 a 10 años y un 7.3 % tiene menos de 3 años. **Categoría:** el 66% personal docente y el 34% personal administrativo.

### Procedimiento

Se aplicó la “**Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire**” (MLQ), Versión 5, y el “**Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador**” a una muestra de personal docente y administrativo n= 110, de una Institución Pública de Educación Media Superior en el D.F. Se les invitó a participar de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran los instrumentos, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas. La información de los cuestionarios, una vez contestados en hojas de lectura óptica, se integró en una base de datos que se editó y analizó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 18 para Windows y el AMOS Versión 18.

### Instrumentos

#### “Cuestionario sobre Datos Socio-demográficos y Organizacionales del Trabajador”

El cuestionario integra la captación de **Variables sociodemográficas** y **Variables organizacionales**. A continuación se incluyen cada una de ellas: **Sociodemográficas** (Sexo, Edad, Estado civil, Último grado de estudios y Número de idiomas que domina). **Organizacionales:** (Tipo de trabajador, Turno, Antigüedad en la institución, Antigüedad en el puesto y Categoría).

Se incluyeron variables de **Satisfacción organizacional** como son: satisfacción con la libertad de decisión en su puesto de trabajo, satisfacción con su salario, y la satisfacción con su actual empleo. Se midieron en función de una escala diferencial semántico de 7 puntos como sigue: 1 “Totalmente insatisfecho”, 2 “Muy insatisfecho”, 3 “Parcialmente insatisfecho”, 4 “ Me es indiferente”, 5 “Ligeramente satisfecho”, 6 “Muy satisfecho” y 7 “Totalmente satisfecho”.

## “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5

Se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), fue elaborado por Bass & Avolio; [19] en la Universidad de Binghamton en Nueva York.

La “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México, en distintos tipos de organizaciones; tanto públicas como privadas. Se integra de seis subescalas de liderazgo transformacional, tres subescalas de liderazgo transaccional, una subescala de no liderazgo y tres subescalas de variables de resultado. Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“Uno mismo”), y la que responden los seguidores o trabajadores inmediatos (“Visto por otros”). Las adaptaciones al contexto mexicano de ambas versiones fueron realizadas por Mendoza, [21] en su tesis doctoral.

Ambas versiones del instrumento se componen cada una, de un total de 52 reactivos o preguntas. Se integra de esta forma; de cuatro reactivos, por cada una de las 13 subescalas correspondientes. Cada reactivo se responde de manera escrita bajo un forma tipo Likert como la siguiente: 0= Nunca, 1= Ocasionalmente, 2 = Normalmente, 3 = Frecuentemente y 4 = Siempre. El valor mínimo de cada subescala es 0, mientras que el valor máximo es 16.

### Análisis estadístico y contrastación de hipótesis

Comprendiendo la naturaleza multivariada de las preguntas y las dos hipótesis de investigación, fue necesario emplear Modelos de Ecuaciones Estructurales que permitieran de manera gráfica y estadística el analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional. Se generaron paralelamente, diversas corridas de Regresión Múltiple, los respectivos Coeficientes Beta Estandarizados y los Índices Estadísticos de Ajuste para evaluar cada modelo. La confiabilidad de cada una de las variables de liderazgo se pudo evaluar mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach.

El Modelo de Ecuaciones Estructurales permitió visualizar las **variables exógenas o independientes** (Liderazgo transformacional, Transaccional, No liderazgo y Variables de resultado) y las **variables endógenas o dependientes** (Satisfacción con la libertad de decisión, Satisfacción con el salario actual y Satisfacción con el actual empleo), con sus correspondientes preguntas o reactivos que integran cada una de ellas, evaluando ambas hipótesis en forma conjunta, y confirmar los hallazgos empíricos del modelo teórico de Bass y Avolio.

Fue necesario representar un modelo hipotetizado bajo la postura nula ( $H_0$ ), para posteriormente contrastarlo empleando la base de datos y el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales.

Se presenta a continuación la representación gráfica del modelo en la figura 1.



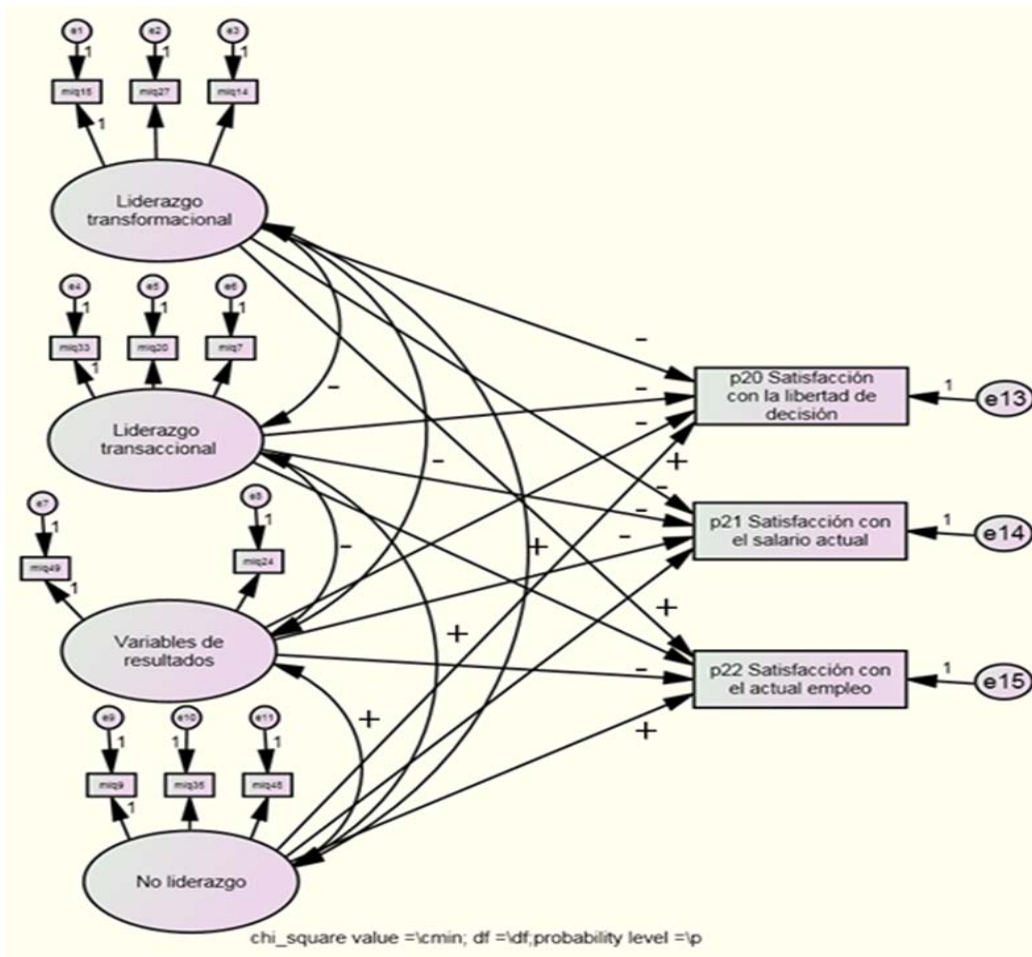
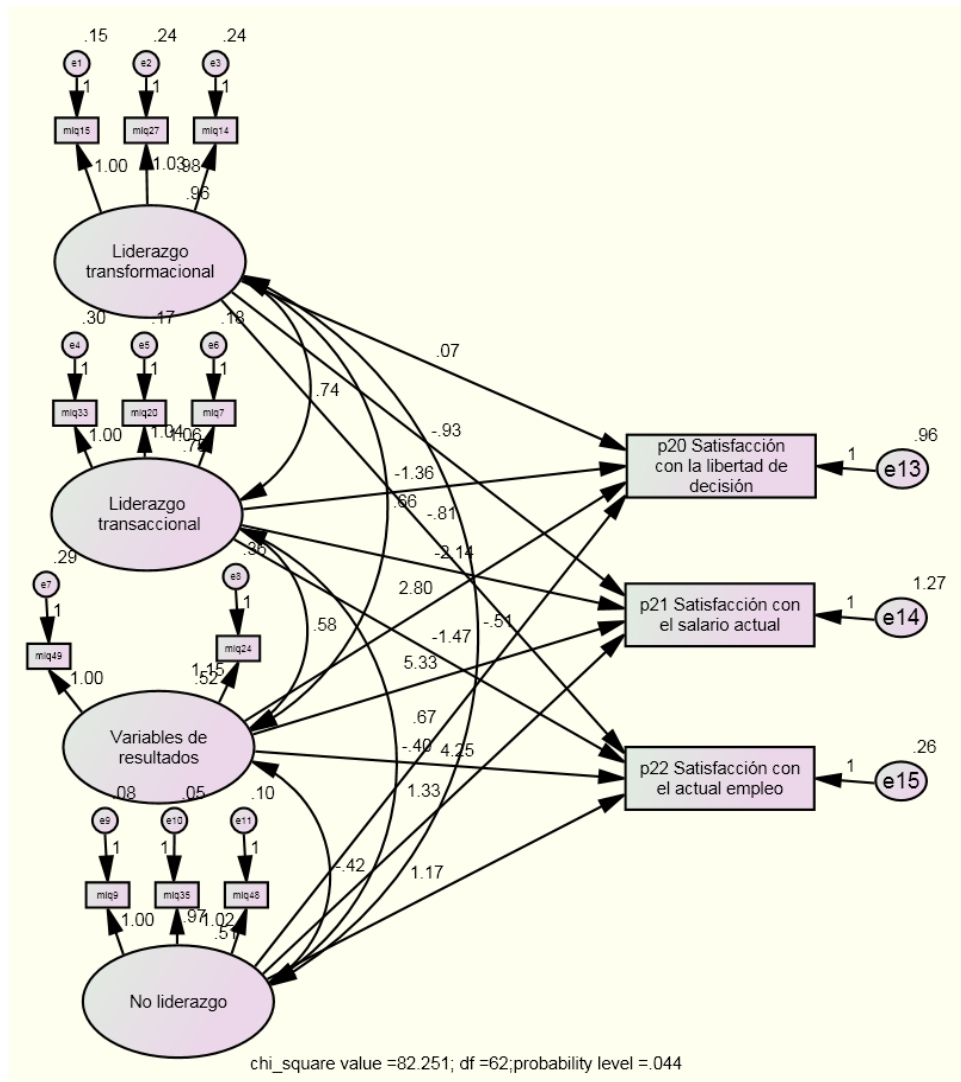


Fig. 1. Modelo hipotetizado desde la postura  $H_0$ :

Liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado, y su influencia en variables de satisfacción de personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior en la Ciudad de México

n = 110

La corrida gráfica del Modelo de Ecuaciones Estructurales generado, se presenta en la figura 2.



**Fig. 2. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:**

**Liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado, y su influencia en variables de satisfacción de personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior en la Ciudad de México**

**n = 110**

Cabe señalar que dicho modelo inicial, se corrió siguiendo la estadística multivariada de ecuaciones estructurales; por lo que se obtuvieron los resultados preliminares, para evaluar las variables significativas que deben prevalecer y no significativas que debemos quitar.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la Tabla 1.

Tabla 1. Pesos de regresión del modelo de hipótesis

(Regression Weights)

	Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical Ratios (C.R.)	P
mlq27	<--- Liderazgo transformacional	1.03	0.065	15.808	***
mlq14	<--- Liderazgo transformacional	0.98	0.064	15.373	***
mlq20	<--- Liderazgo transaccional	1.038	0.083	12.556	***
mlq7	<--- Liderazgo transaccional	1.056	0.084	12.582	***
mlq35	<--- No liderazgo	0.969	0.05	19.222	***
mlq48	<--- No liderazgo	1.024	0.059	17.262	***
p20 Satisfacción con la libertad de decisión	<--- Liderazgo transformacional	0.074	0.567	0.131	<b>0.896</b>
p21 Satisfacción con el salario actual	<--- Liderazgo transformacional	-0.928	0.924	-1.004	<b>0.315</b>
p20 Satisfacción con la libertad de decisión	<--- Liderazgo transaccional	-1.362	0.699	-1.949	<b>0.051</b>
p21 Satisfacción con el salario actual	<--- Liderazgo transaccional	-2.141	1.132	-1.891	<b>0.059</b>
p22 Satisfacción con el actual empleo	<--- Liderazgo transaccional	-1.467	0.916	-1.601	<b>0.109</b>
p20 Satisfacción con la libertad de decisión	<--- Variables de resultado	2.799	1.492	1.876	<b>0.061</b>
p21 Satisfacción con el salario actual	<--- Variables de resultado	5.329	2.459	2.167	0.03
p22 Satisfacción con el actual empleo	<--- Variables de resultado	4.25	2.126	1.999	0.046
p21 Satisfacción con el salario actual	<--- No liderazgo	1.333	0.839	1.589	<b>0.112</b>
p22 Satisfacción con el actual empleo	<--- No liderazgo	1.169	0.69	1.693	<b>0.09</b>
mlq24	<--- Variables de resultado	1.154	0.116	9.922	***
p20 Satisfacción con la libertad de decisión	<--- No liderazgo	0.668	0.515	1.295	<b>0.195</b>
p22 Satisfacción con el actual empleo	<--- Liderazgo transformacional	-0.813	0.744	-1.093	<b>0.275</b>

\*\*\*p<.001

En la Tabla 1, se observan en negrita los resultados de las relaciones de variables no significativas que se quitaron del modelo estructural.

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la Tabla 2.

**Tabla 2. Pesos de regresión estandarizados del modelo de hipótesis  
(Standardized Regression Weights)**

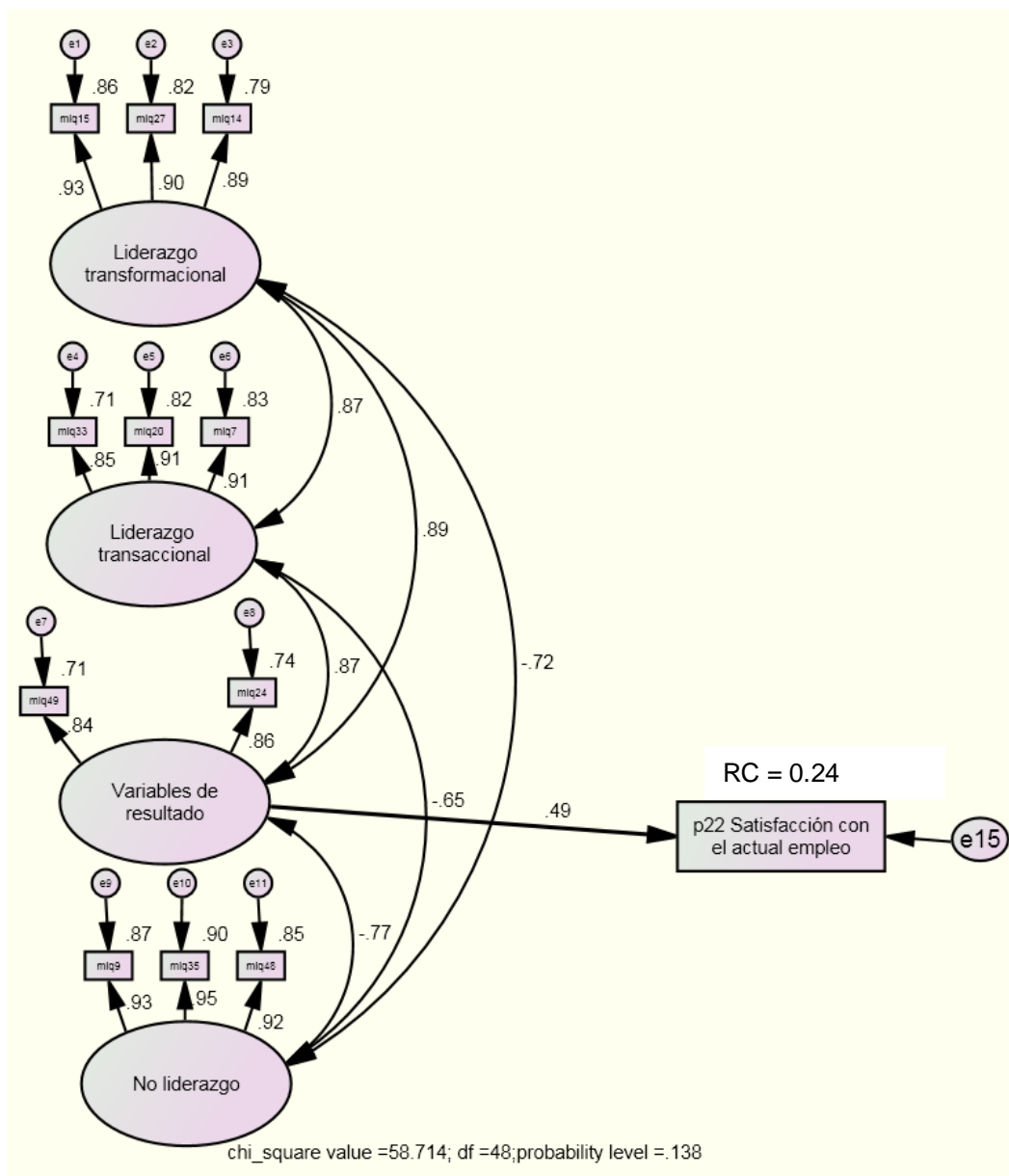
		Variables	Pesos
mlq15	<---	Liderazgo transformacional	0.93
mlq27	<---	Liderazgo transformacional	0.9
mlq14	<---	Liderazgo transformacional	0.891
mlq33	<---	Liderazgo transaccional	0.844
mlq20	<---	Liderazgo transaccional	0.907
mlq7	<---	Liderazgo transaccional	0.908
mlq9	<---	No liderazgo	0.933
mlq35	<---	No liderazgo	0.95
mlq48	<---	No liderazgo	0.918
p20 Satisfacción con la libertad de decisión	<---	Liderazgo transformacional	0.06
p21 Satisfacción con el salario actual	<---	Liderazgo transformacional	-0.665
p20 Satisfacción con la libertad de decisión	<---	Liderazgo transaccional	-0.976
p21 Satisfacción con el salario actual	<---	Liderazgo transaccional	-1.352
p22 Satisfacción con el actual empleo	<---	Liderazgo transaccional	-1.538
p20 Satisfacción con la libertad de decisión	<---	Variables de resultado	1.675
p21 Satisfacción con el salario actual	<---	Variables de resultado	2.812
p22 Satisfacción con el actual empleo	<---	Variables de resultado	3.724
p21 Satisfacción con el salario actual	<---	No liderazgo	0.699
p22 Satisfacción con el actual empleo	<---	No liderazgo	1.017
mlq24	<---	Variables de resultado	0.812
mlq49	<---	Variables de resultado	0.803
p20 Satisfacción con la libertad de decisión	<---	No liderazgo	0.397
p22 Satisfacción con el actual empleo	<---	Liderazgo transformacional	-0.968

Para evaluar el modelo fue necesario el correr estadísticamente los **Índices de ajuste**, se presentan en la Tabla 3.

**Tabla 3. Índices de ajuste**

Estadísticos	$\chi^2$	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo hipotetizado	82.251	62	0.044	1.327	0.055	0.942	0.978	0.985	0.911	0.849

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, se presenta en la figura 3.



**Fig. 3. Modelo de ecuaciones estructurales re-especificado**

**Liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado, y su influencia en variables de satisfacción de personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior en la Ciudad de México  
n = 110**

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada generada por el modelo re – especificado en la **Tabla 4**.

**Tabla 4. Pesos de regresión del modelo re - especificado (Regression Weights)**

	Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical Ratios (C.R.)	P
mlq27	<--- Liderazgo transformacional	1.037	0.065	15.843	***
mlq14	<--- Liderazgo transformacional	0.98	0.065	15.185	***
mlq20	<--- Liderazgo transaccional	1.037	0.082	12.582	***
mlq7	<--- Liderazgo transaccional	1.055	0.084	12.62	***
mlq35	<--- No liderazgo	0.966	0.05	19.175	***
mlq48	<--- No liderazgo	1.024	0.059	17.381	***
p22	<--- Variables de resultado	0.537	0.101	5.306	***
mlq24	<--- Variables de resultado	1.163	0.105	11.033	***

\*\*\*p<.001

Se puede observar en la Tabla 4, que el modelo permitió integrar a las variables de liderazgo, siendo significativas.

Se presentan los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la Tabla 5.

**Tabla 5. Pesos de regresión estandarizados del modelo re-especificado (Standardized Regression Weights)**

	Variables	Pesos
mlq15	<--- Liderazgo transformacional	0.928
mlq27	<--- Liderazgo transformacional	0.904
mlq14	<--- Liderazgo transformacional	0.89
mlq33	<--- Liderazgo transaccional	0.845
mlq20	<--- Liderazgo transaccional	0.908
mlq7	<--- Liderazgo transaccional	0.909
mlq9	<--- No liderazgo	0.934
mlq35	<--- No liderazgo	0.948
mlq48	<--- No liderazgo	0.92
p22 Satisfacción con el actual empleo	<--- Variables de resultado	0.494
mlq24	<--- Variables de resultado	0.86
mlq49	<--- Variables de resultados	0.844

Se puede observar en la figura 4 y en la tabla 6, que existen correlaciones directas significativas entre el Liderazgo transformacional, el Liderazgo transaccional, y las Variables de resultado. La correlación entre el Liderazgo transformacional y el Liderazgo



transaccional fue de 0.87, mientras que la correlación entre el Liderazgo transformacional y las Variables de resultado fue de 0.89; mientras que el Liderazgo transaccional tiene una correlación con las variables de resultado de 0.87. Se observan correlaciones inversas significativas entre el Liderazgo transformacional, el Liderazgo transaccional y las Variables de resultado con el No liderazgo de la siguiente manera: la correlación entre el Liderazgo transformacional con el No liderazgo fue de  $-0.72$ , la correlación entre el Liderazgo transaccional y el No liderazgo fue de  $-0.65$ , y la correlación entre las Variables de resultado y el No liderazgo fue de  $-0.77$ .

Lo anterior puede analizarse de forma más detallada en la Matriz de correlaciones derivada del Modelo de Ecuaciones Estructurales en la Tabla 6.

**Tabla 6. Matriz de correlaciones derivada del Modelo de Ecuaciones Estructurales**

Variables de liderazgo	E1	E2	E3	E4
E1 Liderazgo transformacional	<b>0.93</b>			
E2 Liderazgo transaccional	0.87	<b>0.92</b>		
E3 Variables de resultado	0.89	0.87	<b>0.83</b>	
E4 No liderazgo	-0.72	-0.65	-0.77	<b>0.95</b>

\*\*\* Correlación significativa al 0.99

Nota: En la diagonal principal se presentan los coeficientes Alpha de Cronbach

Las Alpha de Cronbach para todas variables de liderazgo: liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, variables de resultado y No liderazgo fueron superiores a 0.70 en todas ellas. Lo anterior puede observarse en la diagonal principal de la Tabla 6.

Para evaluar el modelo fue necesario el correr estadísticamente los índices de ajuste, se presentan en la Tabla 7.

**Tabla 7. Resultados de los Índices de ajuste**

Estadísticos	$\chi^2$	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo hipotetizado	58.714	48	0.138	1.223	0.045	0.956	0.988	0.992	0.925	0.878

Lo anterior permite **Rechazar la Ho**, con una P. de .01.

La Tabla 7, permite observar una reducción de la Chi cuadrada en el modelo inicial de 82.251 a 58.714, en el modelo re-especificado. De la misma forma, se permite rechazar la Ho con una p; en este caso de 0.138. El CMIN/DF en el modelo re-especificado fue menor de 4; siendo 1.223 (excelente). En cuanto a los índices NFI, TLI, CFI, GFI y AGFI se acercaron a 1; siendo sustentables. Por lo que respecta a la RMSEA tuvo un valor de 0.045; excelente.

## Conclusiones

El Modelo de Ecuaciones Estructurales y la Regresión múltiple derivada del mismo, permitió explicar la influencia de las variables de liderazgo: transformacional, transaccional, no liderazgo y variables de resultado en solo una variable de satisfacción, de las tres que se habían contemplado en el análisis. Dichas variables influyen de forma significativa en la Satisfacción con el actual empleo, explicando aproximadamente el 24 % de los cambios de ésta a partir de su R Cuadrada; directamente se aprecia una influencia significativa (49) del Coeficiente Beta de las Variables de resultado en la variable de satisfacción con el actual empleo.

Se logró alcanzar el objetivo general del estudio, y se pudieron reafirmar los hallazgos teóricos del Modelo de Bass y los estudios empíricos de otros autores, en el presente estudio como son; las correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo: Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional y Variables de resultado; e inversas todas ellas, con el No liderazgo.



Lo anterior permite afirmar que las variables de satisfacción organizacional, no se ven influenciadas directamente por las variables de liderazgo; sino más bien, por los resultados de dicho liderazgo. En este sentido, el alcance del liderazgo de los directivos en variables de liderazgo, influye solo en la satisfacción con el actual empleo, pero no con la satisfacción con la libertad de decisión, ni con la satisfacción con el salario actual. Una aportación importante del estudio es la validación del Modelo de liderazgo de Bass y Avolio, así como la adaptación del MLQ a ambientes educativos en el contexto mexicano.

Se sugiere en posteriores estudios profundizar en la libertad de decisión empleando el empowerment, así como en otras variables de satisfacción organizacional, como sería la satisfacción con las actividades concretas del actual empleo, trabajo en equipo y la calidad total. Es pertinente considerar que el estudio no pretende generalizar los resultados, tomando en cuenta la naturaleza implícita de un estudio de caso en ámbitos educativos, donde se busca orientar nuevas líneas de investigación en éste ámbito.

## Referencias

- [1] Masi, R. y Cooke, R.: (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*. UK: Emerald, vol. 8, no. 1, pp. 16-47.
- [2] Brown, W.; Birnstihl, E. y Wheeler, D. (1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension*; vol. 34, no. 5, octubre. [En línea] Disponible en: <<http://www.joe.org/joe/1996october/a3.html>>, consultada: mayo de 2011.
- [3] Gillespie, N. y Mann, L. (2000). The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. *Academy of Management, Conference*, no. 788.
- [4] Howell, J. y Higgins, C. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*. UK: Sage Journals, vol. 35, no. 2; pp. 317-341.
- [5] Seltzer, J. y Bass, B. (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration. *Journal of Management*. UK: Sage, vol. 16, no. 4, december, pp. 693-703.
- [6] Avolio, B. y Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*. UK: Elsevier, vol. 6, no.2; pp. 199-218,
- [7] Bycio, P.; Hackett, R. y Allen, J. (1995). Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. EE.UU.: American Psychological Association, vol. 80, no. 4, agosto, pp. 468-478.
- [8] Sosik J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organizational Management*. UK: Sage, vol. 22, no. 4, diciembre, pp. 460-487.
- [9] Den Hartog, D. N.; House, R.; Hanges, P. J.; Dorfman, P. W. y Ruiz-Quintanilla, S. A., *et al.* (1999). Emics and Etics of Culturally-Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly*. EE.UU.: Working Paper of the Reginald H. Jones Center. The Warton School University of Pennsylvania, 63pp. [En línea] Disponible en: <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/429.pdf>>, consultada: mayo 2011.
- [10] Conger, J. y Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. UK: Thousand Oaks, CA: Sage, 296pp.

- [11] Zohar, D. y Luria, G. (2004). Climate as a Social- Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *Journal Applied of Psychology*. vol. 89, no. 2, april, pp. 322-333.
- [12] Kuhnert, K. y Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*. USA: Academic Journal, vol. 12, no. 4, October, pp. 648-657. [En línea] Disponible en: <[http://turknett.com/sectionS/documents/TransactionalandTransformationalLeadership\\_000.pdf](http://turknett.com/sectionS/documents/TransactionalandTransformationalLeadership_000.pdf)> /<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1044ad4e-3421-43dc-b6c0-47d268ca19cb%40sessionmgr12&vid=2&hid=7>>, consultada: mayo de 2011.
- [13] 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*, UK: Wiley, vol. 35, no. 1, January, pp. 51-60.
- [14] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [15] Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. pp. 19-31. [En línea] Disponible en: <<http://cobacourses.creighton.edu/moorman/papers/Share%20The%20Vision.pdf>>, consultada: mayo de 2011.
- [16] Maslow, A. (1954). The instinctoid Nature of Basic Needs. *Journal of Personality*. U.S.A.: Wiley, vol. 22, no. 3, march, pp. 326-347.
- [17] Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1997) Full range of leadership: Manual for the Multifactor. *Leadership Questionnaire*. Palo Alto. U.S.A.: CA Mind Garden.
- [18] Pascual Pacheco, R., *et al.* (1999). El liderazgo transformacional en los centros docentes. España: Mensajero, 136pp.
- [19] Den Hartog, D. N.; Van Muijen, J. J. y Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. UK; The British Psychological Society vol. 70, no. 1, pp. 19-34. [En línea] Disponible en: <[http://dare2.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/18689/hartog\\_Journal%20of%20Occupational%20and%20Organizational%20Psychology\\_70\(1\)\\_1997\\_u.pdf?sequence=2](http://dare2.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/18689/hartog_Journal%20of%20Occupational%20and%20Organizational%20Psychology_70(1)_1997_u.pdf?sequence=2)>, consultada: mayo de 2011.
- [20] Cruz Manjares Barrera, M. I. (2005). Diagnóstico de liderazgo transformacional y transaccional en una institución de estudios superiores y su relación con variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. FCA Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones).
- [21] 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. Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas. [En línea] Disponible en: <<http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>>, consultada: mayo de 2011.

## Referencias

Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. UK: The British Psychological Society, vol. 72, no. 4, December, pp. 441-462. [En línea] Disponible en: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317999166789/pdf>>, consultada: mayo de 2011.

Mendoza Martínez, I. A. (2007). Perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos del Hospital General de México, Segundo Lugar en el *Premio de*

*Investigación Laboral 2007* (Categoría de Investigación Aplicada), Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Texto de publicación en imprenta.

Mendoza Martínez, I. A. y Escobar Álvarez, G. (2009). Factores socio-demográficos y organizacionales predisponentes del desgaste profesional en personal docente y administrativo de una institución de educación media superior. Memoria del XIII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), México, D.F.

Mendoza Martínez, I. A. y López Escobar, A. (2008). Estudio del perfil de desgaste profesional de trabajadores de una institución pública de salud en el D.F. asociado a variables socio-demográficas y organizacionales Memoria del XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, D.F.

Mendoza Martínez, I. A. y Torres Solís, J. (2008). Estudio de género del perfil de desgaste profesional de trabajadores de una institución pública de salud en el D.F. asociado a variables socio-demográficas y organizacionales. *Memoria del XII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas*, A. C. (ACACIA), Tijuana, México.

Selter, J. y Numerof, R. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, U.S.A.: The Academy of Management, vol. 31, no.2, june, p. 439-446. [En línea] Disponible en:

<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f0889b82-60d0-472d-a4ce-faabdb55c35c%40sessionmgr14&vid=2&hid=7>>, consultada: mayo de 2011.