



Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses

*José Antonio García-Martínez*¹
Universidad Nacional
Costa Rica
jose.garcia.martinez@una.cr

*Virginia Cerdas-Montano*²
Universidad Nacional
Costa Rica
norma.cerdas.montano@una.cr

*Ericka Lewis Chaves*³
Universidad Nacional
Costa Rica
erilewis@hotmail.com

Resumen

El clima organizacional y el liderazgo son temas que aportan elementos de análisis sustantivos para el accionar eficiente de los centros educativos. El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los directivos escolares



Recibido: 30 de noviembre de 2020. Aprobado: 15 de noviembre de 2021
<http://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>

- 1 Doctorando del Programa Equidad e Innovación en Educación (Universidad de A Coruña). Máster en Educación y Tecnologías con énfasis en Investigación por la Universidad Oberta de Catalunya. Ejerce como docente e investigador en la División de Educación para el Trabajo (CIDE) de la Universidad Nacional. <http://orcid.org/0000-0003-0709-0814>
- 2 Doctora en Educación con especialidad en Mediación Pedagógica. Especialidad en Gestión Educativa con énfasis en liderazgo, ejerce como académica e investigadora en la División de Educación para el Trabajo (CIDE) de la Universidad Nacional. <http://orcid.org/0000-0003-1705-4630>
- 3 Bachiller en Orientación de la Universidad Nacional de Costa Rica. Ejerce como estudiante asistente en la División de Educación para el Trabajo (CIDE) de la Universidad Nacional. <http://orcid.org/0000-0001-6460-0134>

desde una perspectiva multifactorial, en centros educativos públicos de la Dirección Regional de Educación de Heredia (Costa Rica). La investigación se desarrolla desde un enfoque cuantitativo, con un diseño *ex post facto* y transversal, y un alcance de carácter descriptivo y correlacional. Se utiliza una muestra probabilística ($n = 657$), compuesta por personal docente activo de los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Se aplica un cuestionario para la recogida de datos que contiene diferentes escalas para medir las variables del estudio. Los hallazgos muestran una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo transformacional. Destaca la relación entre este estilo y el componente de cohesión de grupo, el cual queda asociado con la productividad de los equipos de trabajo.

Palabras clave: Centros educativos, clima organizacional, gestión educativa, liderazgo.

Abstract

Organizational climate and leadership are key topics that provide elements of substantial analysis in order to have an efficient operation of educational centers. The objective of this study is to analyze the relationship between the organizational climate and the leadership styles of school principals from a multifactorial perspective, in public educational centers of the Regional Directorate of Education in Heredia (Costa Rica). This research is developed from a quantitative approach, with an *ex post facto* and transversal design and a descriptive and correlational scope. A probability sample ($n = 657$) is used, composed of active teachers in preschool, elementary and secondary levels. A questionnaire was applied to collect data that contains different scales to measure the variables of the study. The results show a positive and significant relationship between organizational climate and transformational leadership style. They highlight the relationship between this style and the component of group cohesion, which is associated with the productivity of work teams.

Keywords: educational management, leadership, organizational climate, schools



1. Introducción

El clima organizacional y su relación con el liderazgo en el ámbito educativo es un tema que aporta elementos importantes para las organizaciones educativas. Cada uno de estos temas por separado conforma un eje de investigación y la correlación entre ambos devela aspectos relevantes para llevar a la mesa de discusión de los equipos de trabajo con miras al mejoramiento.

En este sentido, el clima organizacional es el ambiente interno que se establece en cada institución con características particulares, que repercute en el comportamiento de sus miembros y a su vez en el sentido de pertenencia y en la productividad (Pérez *et al.* 2017). Por otro lado, el liderazgo se refiere a la capacidad del directivo educativo de motivar, capacitar y dinamizar la organización para generar vínculos que permitan al equipo solventar situaciones conflictivas y alcanzar metas colaborativas (Maya *et al.*, 2019).

En el ámbito internacional, el tema de clima organizacional y la relación con el liderazgo, ha sido motivo de investigación desde diferentes aristas, como eficacia, comportamiento cultural, gestión del conocimiento, trabajo colaborativo, satisfacción laboral, rendimiento académico, relaciones interpersonales y calidad de la educación. Los aportes de estas investigaciones destacan la necesidad de comprender el clima organizacional desde una dimensión multifactorial (Arias *et al.*, 2018; Barnett, 2018) y una labor directiva intencionada desde un estilo de liderazgo que promueva el trabajo colaborativo (Sotelo y Figueroa, 2017; Cansoy, 2018; Al Shobaki *et al.*, 2018; Chata, 2019; Djangone y El-Gayar, 2020).

En el ámbito nacional, las investigaciones en torno al liderazgo en el contexto educativo no son muchas (Cerdas-Montano *et al.*, 2018; García y Cerdas, 2019); sin embargo, se denota un interés creciente en la temática en el ámbito académico para brindar aportes que permitan comprender con mayor exactitud la influencia que tiene el estilo de liderazgo en el quehacer educativo, el perfil de liderazgo en relación con la gestión administrativa, liderazgo pedagógico, para el trabajo colaborativo y una dimensión de estudio emergente sobre el liderazgo para la justicia social; económica, cultural, asociativa y para el desarrollo (Barrantes y Olivares, 2016; Chacón, 2011).

Aunado a lo anterior, en el contexto costarricense el Consejo Nacional de Rectores (CONARE, 2019) identifica desafíos para el sistema educativo nacional, en el cual se requieren alianzas de actores sociales, económicos y políticos para la solución de estos. En este sentido, es sustantiva la participación del personal docente y administrativo de manera intencionada con miras a procesos de mejora de la calidad de la educación.

Igualmente, la nueva política educativa costarricense (Consejo Superior de Educación, 2017) establece orientaciones en lo que se debe de hacer, dejando autonomía a los centros educativos enfatiza en la búsqueda de alternativas para la concreción de los lineamientos. y es aquí donde investigaciones sobre el liderazgo y clima organizacional pueden plantear rutas más claras para gestionar los centros educativos. Al respecto, se manifiesta un desafío a los agentes intervinientes del proceso educativo en general, y a las personas directoras en particular, en cuanto a propiciar ambientes de trabajo idóneos, los cuales se logran a través de un estilo de liderazgo adecuado y un clima organizacional pertinente para el desarrollo profesional.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio en particular el abordaje se centra el ámbito educativo con el objetivo general de analizar la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los directivos de los centros educativos públicos de la Dirección de Educación Regional de Heredia (DERH, Costa Rica) desde la perspectiva del colectivo docente. Concretamente se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los factores predominantes del clima organizacional en los centros educativos.
2. Determinar los estilos de liderazgo de los directivos de centros educativos.
3. Determinar la relación entre el clima organizacional de los centros educativos y el estilo de liderazgo de los directivos.

2. Marco teórico

El clima organizacional queda vinculado al ambiente interno de las organizaciones, generado por los miembros del equipo. Este está estrechamente ligado a múltiples factores como: el grado de motivación, la satisfacción laboral, la seguridad, las condiciones de trabajo,



el sentido de pertenencia y la productividad (Cerdas *et al.* 2017), que intervienen de manera directa o indirecta en esa atmósfera psicológica, donde la mayor o menor presencia genera diferencias entre las organizaciones (Castañeda *et al.*, 2017; Villa, 2019).

Dentro de las variables relacionadas al clima organizaciones para el presente estudio, se encuentran las relaciones interpersonales, las cuales incluyen dimensiones como el compañerismo, la colaboración y la comunicación. En este sentido, las relaciones pueden ser positivas o negativas y en ambos casos tienen repercusiones para el ámbito educativo. Lo anterior devela que la interacción entre las personas puede facilitar u obstaculizar el propio crecimiento, en el tanto el compañerismo y la colaboración son condiciones necesarias para crear vínculos de confianza que permitan accionar experiencias satisfactorias hacia objetivos comunes (Castañeda *et al.*, 2017). En estos espacios, la comunicación facilita canales de interacción social asociados al intercambio y gestión de procesos que permiten un sentido de pertenencia y facilitan el trabajo en equipo (Yang *et al.*, 2016).

Bajo esta misma línea, la variable cohesión de grupo contempla varias dimensiones como el trabajo en equipo y la productividad. La primera encierra en su concepción, aspectos que imprimen cierto dinamismo y complejidad particulares a cada organización educativa, los cuales pueden favorecer la unión y la transformación de los vínculos relacionales entre las personas (Ayoví-Caicedo, 2019). Igualmente, puede repercutir en el logro de metas comunes, la eficiencia y la calidad en las organizaciones. En tanto la productividad, se relaciona con los resultados, el buen uso de los recursos disponibles y la calidad del servicio que se presta (Sheikh *et al.*, 2013).

Por otro lado, la calidad de vida se asocia con el bienestar y salud laboral además de las condiciones de trabajo (Montoya *et al.*, 2017). En este sentido, el entorno laboral se torna importante para los miembros de la organización en el tanto, puedan contar las condiciones de salud, seguridad y bienestar de todas las personas que conforman la comunidad educativa y a su vez puedan ser espacios sustentables (Castañeda *et al.*, 2017).

Finalmente, otra de las variables del clima organizacional es la motivación, la cual la componen el sentido de pertenencia y la satisfacción personal que requiere la persona como miembro de la organización. Se relaciona con la necesidad del ser humano de sentir aceptación,

reconocimiento, de reconocerse como parte del sistema social, lo que a su vez genera una autopercepción de realización que trasciende lo económico y que también se vincula a su estado de salud física y mental (Pesonen, 2016; Londoño *et al.*, 2017).

Uno de los estilos de liderazgo que más repercusión está generando en los últimos años es el estilo transformacional, que acentúa su énfasis en el desarrollo de las personas en función de metas comunes, colocando el énfasis en que los miembros hagan suya la misión y la visión de la organización (Duitama, 2017; Orellana, 2019; Villa, 2019). Este estilo de liderazgo queda compuesto por la *estimulación intelectual*, que se vincula con la capacidad de resolver problemas de una manera creativa y de manera independiente (López, 2017). Por otro lado, por la *influencia idealizada por conducta*, se refiere a la capacidad del líder de generar confianza y credibilidad; condiciones necesarias para recibir el apoyo a procesos innovadores y de cambio. Mientras que la *influencia idealizada por atributos* se caracteriza por la capacidad del líder de tener empatía con los miembros del equipo y apoyarlos en su crecimiento, aspectos que benefician al líder y lo ubica en una posición de admiración y respeto (Bracho y García, 2013). Otro de los componentes es la *motivación por inspiración* que favorece una atmósfera de optimismo en el equipo e impregna una visión clara del rumbo de la organización (Dean *et al.*, 2016). Por último, las *consideraciones individuales* se refieren a la capacidad del líder de reconocer las diferencias individuales en su equipo de trabajo y de tratar a cada cual de manera equitativa (Flores y Homrani, 2015).

Por otro lado, el liderazgo transaccional se enfoca en recompensas de los miembros en reconocimiento de los méritos y esfuerzos individuales (Fernández y Quintero, 2017; Prieto *et al.*, 2019). Uno de los componentes de este estilo es el *premio por contingencia*, en el cual destacan las recompensas que ofrece el líder a los miembros del equipo por los esfuerzos y logros alcanzados (Fernández y Quintero, 2017). La *gerencia por excepción pasiva* se refiere a las medidas correctivas que toma el líder ante los problemas que los miembros no son capaces de resolver (García y Cerdas, 2019). Por último, la *gerencia por excepción activa* facilita procesos de seguimiento por parte del líder hacia las situaciones problemáticas que puedan presentarse, a diferencia de la anterior existe un monitoreo constante (Prieto *et al.*, 2019).



El último de los estilos que forman parte de las variables de este estudio es el estilo *laissez-faire*, caracterizado por facilitar procesos sin mayor control, ni motivación por parte del líder, lo que supone ausencia de intervenciones intencionadas y deja que la toma de decisiones sea asumida por los miembros del equipo (Yang, 2015; Zuzama, 2015).

La relación que se establece entre clima organizacional y los estilos de liderazgo se refiere, entre otros aspectos, a la influencia demostrada de la persona que lidera la organización y el compromiso, la motivación y el desarrollo de capacidades de sus miembros, vinculados al logro de objetivos (Carranza, 2020; Echerrri *et al.*, 2019). Dichos logros en un centro educativo se relacionan con la pertinencia de la oferta educativa y la promoción estudiantil (Cerdas *et al.*, 2016).

3. Metodología

Teniendo en cuenta supuestos teóricos, así como los objetivos planteados, el estudio se realizó desde un paradigma positivista y un alcance de carácter descriptivo y correlacional. El diseño fue no experimental, ya que no existe la manipulación de variables, y transaccional, al efectuarse la recolección de datos en un solo momento (Hernández *et al.*, 2010).

3.1 Población y muestra

La población del estudio queda compuesta por el colectivo docente de centros públicos de la DREH (Costa Rica), que se desempeñan en los distintos niveles de preescolar, primaria y secundaria.

Al tener en cuenta que la DREH se divide en siete circuitos, la muestra ($n = 657$) fue seleccionada de manera probabilística, y dentro de esta responde al tipo estratificado, considerado por estrato cada uno de los circuitos, garantizando así la representatividad de cada circuito a través de 28 centros educativos. Para el cálculo de esta, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas (Arnal *et al.*, 1992), considerando el tamaño de la población ($N = 4953$), el error de muestreo ($e = 5\%$), el nivel de confianza ($\geq 95\%$) y la distribución estimada (50 %).

La muestra queda compuesta por 106 hombres (16.1 %) y 551 mujeres (83.9 %). La edad varía entre los 21 y 64 años ($M = 42.5$, $DS = 9.00$). Los datos relacionados con el nivel muestran que el 13.7 % trabajan en preescolar, el 63.0 % en primaria y el restante 23.3 % en secundaria. De la muestra, el 10.7 % tienen el grado de bachillerato, la

mayoría (62.6 %) licenciatura, el 22.8 % maestría y solo el 0.9 % posee un doctorado.

3.2 Técnicas de recolección de datos

La recogida de datos se realizó a través de la técnica de encuesta, por medio de un cuestionario como instrumento que consta de diferentes partes. La primera la integran preguntas generales relacionadas con aspectos sociodemográficos; una segunda se refiere a aspectos laborales y de formación; la tercera parte responde a una escala tipo Likert de cinco puntos desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo) que mide la variable clima organizacional desde una perspectiva multifactorial: relaciones interpersonales, cohesión de grupo, calidad de vida laboral y motivación. Esta escala fue elaborada y validada por Salazar *et al.* (2015) y consta de 45 afirmaciones.

Por último, un cuarto bloque con la escala tipo Likert denominada Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) de Bass y Avolio (1994) que mide tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez-faire*, además de tres variables: efectividad, satisfacción y esfuerzo extra., aunque estas últimas no se tienen en cuenta para el presente estudio.

El cuestionario final fue sometido a un pilotaje con una muestra de 25 docentes pertenecientes a la población del estudio, esta prueba permitió comprobar aspectos relacionados tanto con el comportamiento de los ítems a nivel estadístico, así como con la comprensión y estructura de estos. Por último, se realizó la prueba de consistencia interna Alpha de Cronbach, en la cual se obtuvo un coeficiente de .87 para la escala de Clima Organizacional, y .82 en la escala MLQ, ambos resultados considerados fiables.

3.3 Procedimiento

Para acceder al colectivo docente, se solicitó permiso a la persona directora de la DREH y posteriormente con la persona directiva de los diferentes centros públicos participantes en el estudio. La recolección de datos tuvo lugar en los centros educativos donde labora el colectivo docente.

Posterior a la recolección, los datos fueron introducidos en una matriz elaborada con un paquete estadístico. Los análisis realizados responden por un lado a la estadística descriptiva a través de la obtención de medidas de tendencia central, variabilidad y distribución



(media, desviación típica, asimetría y curtosis). Por otro lado, responde al alcance correlacional, concretamente con la prueba de correlación de Pearson, obteniendo el coeficiente que indica tanto el grado de relación como la dirección de esta.

4. Resultados

4.1 Factores predominantes del clima organizacional en los centros educativos

En relación con los datos de la escala total del clima organizacional y de sus factores, se observa en la Tabla 1 una puntuación media de 3.91 (DS = 1.14). Al respecto, el factor mejor valorado es la cohesión de grupo (M = 4.12; DS = 1.20) y dentro de este la productividad (M = 4.40; DS = 1.15). Sigue el factor motivación (M = 4.08; DS = 1.16), donde destaca el sentido de pertenencia (M = 4.38; DS = 1.21). En tercer lugar, el factor relaciones interpersonales (M = 3.97; DS = 0.93), sobresaliendo el compañerismo y colaboración (M = 4.30; DS = 1.00). Por último, el factor con puntuaciones medias más bajas corresponde a calidad de vida laboral (M = 3.48; DS = 1.29) en el cual destacan las condiciones de trabajo (M = 3.87; DS = 1.33). En relación con los datos de distribución, puede observarse que se presenta distribuciones normales, de acuerdo con Según [Finney y DiStefano \(2006\)](#), que sugiere valores máximos de dos para la asimetría y de siete para la curtosis. En el caso de la asimetría, varía en un rango entre un valor mínimo de -.05 y máximo de 1.33 y, la curtosis entre .16 y 4.07.

Tabla 1

Estadísticos de la escala Clima organizacional y sus factores

	Ítems	Media	DS	Asimetría	Curtosis
Clima Organizacional	45	3.91	1.14	-.78	2.01
Relaciones Interpersonales	13	3.97	0.93	-1.14	4.07
Compañerismo y colaboración	5	4.30	1.00	-1.27	2.33
Comunicación	8	3.65	0.86	-.34	2.81
Cohesión grupo	9	4.12	1.20	-.91	1.12
Trabajo en equipo	5	3.85	1.05	-.72	.83
Productividad	4	4.40	1.15	-1.47	3.21
Calidad vida laboral	11	3.48	1.29	-.52	.37
Bienestar y salud laboral	3	3.11	1.25	-.05	-.51
Condiciones de trabajo	8	3.87	1.33	-.70	.16

	Ítems	Media	DS	Asimetría	Curtosis
Motivación	12	4.08	1.16	.94	2.29
Sentido de pertenencia	7	4.38	1.21	1.39	1.28
Satisfacción personal	5	3.79	1.11	2.05	.191

Nota: Elaboración propia.

4.2 Estilos de liderazgo de los directivos de centros educativos

Con relación a la escala MLQ (Tabla 2), el estilo de liderazgo con las puntuaciones medias más altas en el transformacional ($M = 4.05$; $DS = .67$), destacando el componente motivación por inspiración ($M = 4.45$; $DS = .97$) e influencia idealizada por conducta ($M = 4.14$; $DS = 1.09$). El estilo de liderazgo transaccional obtiene una menor puntuación promedio ($M = 3.85$; $DS = .59$), al ser el componente gerencia por excepción activa el mejor valorado ($M = 4.03$; $DS = 1.12$) y gerencia por excepción pasiva el de menor media ($M = 2.43$; $DS = 1.32$). Por último, cabe destacar la baja puntuación en el estilo de liderazgo *laissez-faire*. En cuanto a la asimetría se observan valores entre el mínimo de -0.08 y el máximo 1.38 , igualmente los valores de la curtosis oscilan entre $.62$ y 3.7 , en ambos casos se demuestra una distribución normal.

Tabla 2

Estadísticos de la escala Clima organizacional y sus factores

Estilo de liderazgo	ítems	Media	DS	Asimetría	Curtosis
Transformacional	20	4.05	.67	-1.17	2.86
Estimulación intelectual	4	4.02	1.13	-1.25	2.03
Influencia idealizada (conducta)	4	4.14	1.09	-1.56	2.00
Influencia idealizada (atributos)	4	3.65	1.36	-.75	1.89
Motivación por inspiración	4	4.45	.97	-1.23	2.07
Consideraciones individuales	4	4.07	1.16	-2.02	1.87
Transaccional	12	3.85	.59	2.84	3.7
Premio por contingencia	4	3.96	1.20	-.08	-.97
Gerencia por excepción pasiva	4	2.43	1.32	-.78	.62
Gerencia por excepción activa	4	4.03	1.12	-.84	2.02
Laissez-Faire	4	2.25	1.38	.50	-.65

Nota: Elaboración propia.

4.3 Correlación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo

Para determinar la correlación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, se obtiene el coeficiente de Pearson. En la tabla 3,



se observa como existe una fuerte correlación (Cohen, 1988) y positiva entre el estilo transformacional y el clima organizacional [$r = .69$, $n = 657$, $p < 0.000$], así como con cada uno de los factores de este último, donde destaca la relación con la cohesión de grupo [$r = .70$, $n = 657$, $p < 0.000$]. En menor medida, pero igualmente significativo, se obtienen una correlación media (Cohen, 1988) y positiva entre el liderazgo transaccional y el clima organizacional [$r = .37$, $n = 657$, $p < 0.000$]. Por último, se obtiene una correlación baja (Cohen, 1988) y negativa entre el estilo *laissez-faire* y el clima [$r = -.18$, $n = 657$, $p < 0.000$], así como con cada uno de sus factores.

Tabla 3

Coefficiente de correlación de Pearson entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional

Factores	Escala total clima organizacional	Relaciones interpersonales	Cohesión de grupo	Calidad de vida laboral	Motivación
Transformacional	.689**	.542**	.704**	.501**	.591**
Transaccional	.366**	.298**	.333**	.278**	.274**
<i>Laissez-faire</i>	-.180**	-.103**	-.230**	-.099**	-.161**

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

Nota: Elaboración propia.

Para profundizar en la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el clima organizacional, se realiza igualmente la prueba de correlación de Pearson, involucrando los factores de ambas variables (Tabla 4). En términos generales, se obtienen coeficientes de correlación positivos y fluctuantes, entre medios y altos (Cohen, 1988). Cabe destacar, la relación entre la *motivación por inspiración* y la escala total del clima organizacional [$r = .67$, $n = 657$, $p < 0.000$], así como con la *cohesión de grupo* [$r = .70$, $n = 657$, $p < 0.000$]. Igualmente, la relación entre la *estimulación intelectual* y el clima organizacional [$r = .66$, $n = 657$, $p < 0.000$] y la cohesión de grupo [$r = .68$, $n = 657$, $p < 0.000$]. El coeficiente más bajo se obtiene entre la *influencia idealizada por atributos* y el clima organizacional, así como con cada uno de sus factores, aunque con una correlación media y positiva.

Tabla 4

Coefficiente de correlación de Pearson entre los componentes del liderazgo transformacional y el clima organizacional

Factores	Escala total clima organizacional	Relaciones interpersonales	Cohesión de grupo	Calidad de vida laboral	Motivación
Estimulación intelectual	.659**	.507**	.680**	.464**	.590**
Influencia idealizada (conducta)	.605**	.466**	.608**	.442**	.541**
Influencia idealizada (atributos)	.372**	.342**	.347**	.308**	.301**
Motivación por inspiración	.667**	.501**	.697**	.476**	.591**
Consideraciones individuales	.604**	.478**	.648	.425**	.513**

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

Nota: Elaboración propia.

5. Discusión y conclusiones

Los resultados muestran que, entre los factores predominantes del clima organizacional, se identifica la cohesión de grupo como el factor mejor valorado, asociado con el componente de *productividad*. Este resultado tiene una vinculación directa con el sentido de pertenencia entre sus miembros, posiblemente establecida por la visión, la misión y las metas del centro educativo (Cerdas *et al.*, 2017; Villa, 2019; Castañeda, *et al.*, 2017).

Por otro lado, el factor de relaciones interpersonales destaca con una puntuación alta en los componentes de compañerismo y colaboración, lo cual es importante para el centro educativo ya que, en la medida que se generen vínculos de confianza y respeto que facilita el trabajo en equipo entre sus miembros (Yang *et al.*, 2016).

Dentro de las valoraciones más altas se ubica el factor motivación (M = 4.08), asociado con el componente del sentido de pertenencia, lo que se refiere a una labor comprometida por parte de la persona docente, quien requiere sentir que su esfuerzo es reconocido y valorado de manera positiva tanto por sus iguales, como por la persona directora del centro educativo (Pesonen, 2016).

Se considera importante establecer que el clima organizacional debe asumirse como un proceso en doble vía, en la cual la persona aporta a la organización, pero a su vez la organización lo hace parte



de su atmósfera laboral propiciando espacios de realización personal y profesional (Cerdas *et al.*, 2016). En este sentido, los factores que se destacan con puntuaciones altas son relevantes para el desempeño y logro de metas comunes del centro educativo (Yang *et al.*, 2016).

Sin embargo, hay que considerar que el factor con puntuaciones más bajas es el de calidad de vida laboral, en el cual destacan las condiciones laborales. Estas no solamente se refieren a aspectos de orden psicológico o emocional, sino con el entorno laboral (infraestructura) de los centros educativos donde laboran. Las condiciones de iluminación, ventilación de espacios físicos y mobiliarios pueden generar una merma en la salud, seguridad y bienestar en general del colectivo docente (Castañeda *et al.*, 2017; Londoño *et al.*, 2017; Sheikh *et al.*, 2013). En este sentido, queda abierta una línea de investigación que puede aportar sobre estos elementos y su repercusión en el clima organizacional.

En relación con los estilos de liderazgo, se logra identificar que el liderazgo transformacional es el que presenta las puntuaciones más altas, siendo el componente de motivación por inspiración el mejor valorado por el colectivo docente. Otro componente destacable es la influencia idealizada asociada a la conducta, las consideraciones individuales, posteriormente, la estimulación intelectual y con la valoración más baja de este estilo transformacional se muestra la influencia idealizada asociada a los atributos de la persona directora. Es importante acotar que el estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por dar espacial énfasis a un trabajo colaborativo hacia metas comunes. Al respecto, los resultados obtenidos se pueden establecer como positivos en el tanto, los centros educativos sean asumidos como organizaciones altamente demandantes de un trabajo en equipo que permita trazar una visión y una misión que marquen una ruta para establecer esfuerzos comunes de la comunidad educativa (Duitama, 2017; Orellana, 2019; Villa, 2019). En esta misma línea, la motivación por inspiración se identifica con puntuaciones altas por las muestras, representando un aspecto relevante en el ambiente de trabajo del centro educativo, ya que se asocia a la capacidad de la persona directora para impregnar un ambiente de positivismo y esperanza ligado a la visión con que se acciona la organización (Dean *et al.*, 2016). Cabe destacar que la influencia idealizada por atributos obtiene puntuaciones bajas en relación con los otros componentes del estilo transformacional, aspecto relacionado con la empatía desarrollada por la persona directora y los miembros de su

equipo de trabajo, que a su vez repercute directamente en la admiración y respeto que se tiene por el líder. Lo anterior indica, que la imagen que se tiene de la persona directora está más vinculada con la capacidad de direccionar el trabajo del centro educativo.

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional, cabe destacar su menor predominancia con relación al estilo transformacional. Dentro de los componentes de este, destaca el de gerencia por excepción activa, seguida de premio por contingencia y con una puntuación significativamente baja la gerencia por excepción pasiva. Este estilo de liderazgo se caracteriza por el establecimiento de recompensas hacia los miembros del equipo de trabajo ya sea por su esfuerzo o por méritos, lo que favorece que el colectivo docente busque sobresalir por atributos o esfuerzos individuales. En este estudio, la gerencia por excepción activa que obtiene las puntuaciones más altas es asociada con la intervención de la persona directora en las situaciones problemáticas que se pueden presentar en la dinámica del centro educativo (Prieto *et al.*, 2019). Lo anterior llama la atención, en el tanto, la gerencia por excepción pasiva obtiene puntuaciones muy bajas, lo que indica un punto positivo en la gestión del centro educativo, ya que este componente se vincula a la nula intervención de la persona directora en los problemas que aquejan a la institución hasta que ya se está saliendo de control (García y Cerdas, 2019).

Con relación con el estilo de liderazgo *laissez-faire*, cabe destacar que es el de menor predominancia. Este hallazgo debe visualizarse desde una doble vertiente, por un lado, positivamente por ser el estilo menos observado en los centros educativos. Por otro lado, lo no deja de ser preocupante que este tipo de estilo de liderazgo esté presente, aunque en menor medida que el resto, en los centros educativos costarricenses. Esto último, debido a que se vincula a un proceso administrativo, en el cual la persona directora no asume responsabilidades directas de lo que acontece en la organización, por lo cual sus miembros asumen sus propias decisiones en torno al quehacer educativo y no se visualiza un norte en el rumbo de la institución (Yang, 2015; Zuzama, 2015).

Finalmente, al establecer la relación entre el clima organizacional de los centros educativos y el estilo de liderazgo de las personas directoras, se puede extraer una puntuación fuerte y positiva, es decir que a mayor presencia de estilo de liderazgo transformacional mejora el clima organizacional y cada uno de los componentes de este. Al



respecto, este hallazgo puede suponer una alternativa, ya que una gestión intencionada desde un liderazgo transformacional de los actores intervinientes puede generar mejoras en el clima organizacional y, por ende, en los procesos de mejora de la calidad de la educación, de acuerdo a lo señalado por [CONARE \(2019\)](#).

Dentro de los factores del clima en los cuales se obtienen coeficientes de correlación más altos con el estilo de liderazgo transformacional, cabe destacar la cohesión de grupo y la motivación, lo que indica que los miembros de la organización se sienten identificados hacia una visión, misión, metas y objetivos comunes, aspecto que puede repercutir directamente en la capacidad de productividad del equipo y por ende, en la motivación del equipo para enfrentar cambios y desafíos del contexto ([Londoño et al., 2017](#)). Lo anterior también se establece como parte de las características principales del estilo de liderazgo transformacional, ya que pone énfasis hacia trabajos colaborativos que permitan trazar metas comunes y lograr que sus miembros puedan asumir una visión conjunta del centro educativo ([Villa, 2019](#)).

Al profundizar en la relación entre el estilo transformacional y el clima, cabe destacar una correlación alta y positiva entre la motivación por inspiración y la cohesión de grupo, lo que favorece una dinámica de consensos comunes hacia el logro de metas y calidad de la oferta educativa ([Ayoví-Caicedo, 2019](#)). Dentro de los componentes que presentan una correlación baja, se encuentran la influencia idealizada por atributos con los factores del clima organizacional, especialmente con la motivación y la calidad de vida laboral, lo cual se refiere aspectos importantes de atender por la persona directora, ya que tiene vinculación directa con la confianza y empatía que son elementos angulares para la sostenibilidad de una clima organizacional adecuado para el desarrollo de un trabajo colaborativo ([Londoño et al., 2017](#)).

En cuanto al liderazgo transaccional y su relación con el clima organizacional, los datos muestran una relación significativa positiva pero débil con relación al estilo transformacional. Al igual que en el caso anterior, se observa una relación con cada uno de los factores del clima, De los cuales destaca, la generada con la cohesión de grupo y las relaciones interpersonales. Este aspecto denota que este estilo de liderazgo favorece, aunque en menor medida, un clima organizacional en el cual sus miembros logran alcanzar metas propuestas y la persona

directora influye en la dinámica de la organización de manera positiva, aunque más individualizada (Prieto *et al.*, 2019).

Por el contrario, la relación entre el estilo de liderazgo *laissez-faire* y el clima organizacional se caracterizan por puntuaciones significativas, pero en el marco de una baja correlación y negativa. Es decir, que a menor presencia de este estilo de liderazgo en los centros educativos mejora el clima organizacional de este. Se concuerda con Zuzama (2015), al indicar que este liderazgo se caracteriza por la ausencia de intervenciones de la persona directora en la dinámica de la institución y que deriva en una merma en el clima organizacional y cada uno de los componentes, especialmente relacionado con la cohesión de grupo.

Este estudio devela la estrecha relación entre el estilo de liderazgo de la persona directora y el clima organizacional que se instaura en el centro educativo. Al respecto, se recomienda a los equipos de trabajo docentes y administrativos potenciar un estilo de liderazgo transformacional que favorezca la participación de sus miembros y oriente a la comunidad educativa hacia un trabajo colaborativo.

Finalmente, en el contexto educativo costarricense, esta investigación aporta elementos importantes a considerar para la gestión exitosa de las instituciones. Asimismo, la comunicación, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la calidad de vida, sobresalen como factores clave para sostener ambientes laborales idóneos para el desarrollo profesional. Estos aspectos, aunado a un liderazgo transformacional, responden en parte a la actual política educativa (Consejo Superior de Educación, 2017), en cuanto a la búsqueda de alternativas viables como parte de la autonomía que ejercen los centros educativos para generar una oferta educativa de calidad en los micro contextos existentes a lo largo y ancho del país.

Agradecimiento

Este artículo surge en el marco de la investigación denominada “el clima organizacional y la relación con los estilos de liderazgo en centros educativos costarricenses” (Código 0225-18) desarrollada en la carrera de Administración Educativa en la División de Educación para el Trabajo (CIDE) de la Universidad Nacional.



Referencias

- Al Shobaki, M., Abu-Naser, As., Abu, Y. y El Talla, S. (2018). The level of organizational climate prevailing in Palestinian Universities from the perspective of administrative staff. *IJAMSR*, 2(5), 33-58. <https://bit.ly/3oYb5lQ>
- Arias, W., Lazo, J. y Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Revista Industrial Data*, 21(2), 81-90. <https://doi.org/10.15381/industria.v21i2.15606>
- Arnal, J., Rincón, D. y Latorre, A. (1992). *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Labor.
- Ayoví-Caicedo, J. (2019) Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC*, 4(10), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Barnett, D. E. (2018). Online adjunct faculty: A quantitative examination of the predictive relationship between leadership and job satisfaction. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 4(1), 226-236. <https://www.ijres.net/index.php/ijres/article/view/275/pdf>
- Barrantes, L. y Olivares, C. (2016). Red de liderazgo pedagógico como una herramienta dialógica entre la Universidad Nacional, sede Regional Brunca y comunidad local. *Revista Universidad en Diálogo*, 6(1), 47-66. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/dialogo/article/view/8448>
- Bass, B. y Avolio, B. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15 (2), 165-177. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4451074.pdf>
- Cansoy, R. (2018). The relationship between school principals leadership behaviours and teachers job satisfaction: a systemic review. *International Education Studies*, 12(1), 1-37. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n1p37>

- Carranza, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdiviana*, 14(2), 112-117. <https://doi.org/10.46794/riv.14.2.598>
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psiconex*, 9(14), 1-13. <https://bit.ly/3oZj6qR>
- Cerdas, V., García, J. A., Torres, N. y Fallas, M. A. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 95-122. <https://doi.org/10.15359/rep.12-2.5>
- Cerdas-Montano, V., García-Martínez, J. A. y Slater, C. (2018). Escuelas para la justicia social: experiencias de liderazgo en dos centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 13(2) 161-183. <https://doi.org/10.15359/rep.13-2.8>
- Cerdas, V., Torres, N. y García, J. A. (2016). Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un proyecto. *Gestión de la educación*, 6(2), 119-136. <https://doi.org/10.15517/RGE.V11I2.25495>
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 144-165. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/download/2146/2107/>
- Chata, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrados*, 8(2), 1093-1105. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10282>
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- CONARE. (2019). *Desafíos de la educación en Costa Rica y aportes de las universidades públicas*. CONARE, OPES.
- Consejo Superior de Educación. (2017). *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Consejo Superior de Educación.
- Dean, M., Rushton, G., Edwards, A. y Jarrell, V. (2016). Tracking the Growth of Teacher Leaders Using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and Teacher Self-Efficacy Instruments. *Conference: National Association for Research in Science Teaching Annual International Conference, At Baltimore, MD*. <https://bit.ly/3ijv6iA>



- Djangone, A. y El-Gayar, O. (2020). Transformational leadership, transactional leadership, organizational cultural behaviors and effectiveness of knowledge management practices in higher educational institutions. *MWAIS 2020 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/mwais2020/26>
- Duitama, G. (2017). *El liderazgo transformacional como una opción de crecimiento para los empresarios*. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Echerri, D., Santoyo, F., Rángel, M. y Saldaña, C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 845 – 867. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>
- Fernández, C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Finney, S. J. y DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock, & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 269-314). Information Age Publishing.
- Flores, C. y Homrani, M. (2015). Liderazgo transformacional. Equipos directivos en centros educativos de alto rendimiento escolar. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 6(1), 220-235. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145723>
- García, J. A., Cerdas, V. y Torres, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 225-252. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- García, J. A. y Cerdas, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones educativas*, 21(31), 5-21. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Editorial Mc Graw Hill.

- Londoño, P. A., Gómez, L. M. y Garrido, K, J. (2017). *Concepciones actuales del bienestar en el contexto organizacional*. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Psicología. http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4327/1/Multidisciplinaria_Bienestar_Laboral_Londono_2017.pdf
- López, E. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Espacios*, 38(57) 1-16. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385716.html>
- Maya, E., Aldana, J. J. y Argüelles, J. I. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Montoya P., Bello N., Bermúdez N., Burgos F., Fuentealba M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia y Trabajo*, 19(58), 7-13. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf>
- Orellana, K. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, 19(1), 47-63. <https://doi.org/10.37354/rie.2019.189>
- Pérez, C. K., Peley, B. R. y Saucedo, R. E. (2017). El rendimiento académico de estudiantes universitarios del área de Psicología: relaciones con el clima organizacional. *Praxis*, 13(1), 69-83. <https://doi.org/10.21676/23897856.2069>
- Pesonen, H. (2016). *Sense of Belonging for Students with Intensive Special Education Needs: An Exploration of Students' Belonging and Teachers' Role in Implementing Support*. University of Helsinki.
- Prieto, M., Contreras, F. y Espinosa, J. (2019). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16(1), 25-35. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/5540/5456>
- Salazar, C., Peña, C., Ceja, A. y Del Río, E. (2015). Diseño y validación de un instrumento de evaluación del Clima Organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de educación*, 67, 181-196. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a10.pdf>



- Sheikh, A., Abdi, A. y Ali, A. (2013). Working conditions and employees productivity in manufacturing companies in Sub-Saharan African context: case of Somalia. *Education Research International*, 2(2), 67-78. [http://erint.savap.org.pk/PDF/Vol.2\(2\)/ERInt.2013\(2.2-09\).pdf](http://erint.savap.org.pk/PDF/Vol.2(2)/ERInt.2013(2.2-09).pdf)
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. Universidad de Deusto. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Yang, Y., Saladrigas, H. y Torres, D. (2016). El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 165-173. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n2/rus21216.pdf>
- Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears.

