



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados para el desempeño de su trabajo

Que para obtener el grado de :

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: L.R.C. Adriana Castañeda García

Director de Tesis: Dr. José Ramón Torres Solís

México D.F. a 03 de Octubre de 20



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

INTRODUCCIÓN.	3
CAPÍTULO 1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL: ANTECEDENTES, CONCEPTO E IMPORTANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES.	6
Antecedentes del Compromiso organizacional.	6
Importancia del compromiso organizacional.	8
Definición del compromiso organizacional.	10
Causas y efectos del compromiso organizacional.	16
Causas y efectos del compromiso afectivo, de continuidad y normativo.	20
CAPÍTULO 2. LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO.	25
Liderazgo.	25
Concepto de Liderazgo.	25
Liderazgo y administración.	27
Concepto de líder.	30
¿El líder nace o se hace?	31
Líder formal.	32
Líder informal.	32
Enfoques teóricos de liderazgo.	33
El enfoque de los rasgos.	34
Teorías conductuales.	38
Enfoque situacional.	39
Enfoques contemporáneos.	40
Teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.	47
Capítulo 3. Metodología de la investigación.	58
Planteamiento del problema de investigación.	58
Preguntas de investigación.	59
Objetivos.	60
Objetivo general.	60
Objetivos específicos:	60

Hipótesis	61
VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	62
Variables sociodemográficas	62
Variables organizacionales	63
Variable. Compromiso Organizacional	64
Variable: Liderazgo Transformacional.....	67
Variable Liderazgo Transaccional.....	67
Diseño de la investigación	73
Tipo de estudio	73
Participantes	73
Instrumentos de medición.....	74
Recolección de la información.....	77
Captura de los datos.....	77
Análisis descriptivo.....	77
Análisis bivariado	77
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
Estadística Descriptiva.....	79
Variables Sociodemográficas	79
Variables Organizacionales	84
Estadística No Paramétrica.....	88
Análisis de la varianza de una vía.....	108
Correlaciones entre Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional y las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo.....	122
Discusión de Resultados.....	124
Resultados obtenidos entre las variables Compromiso Organizacional, sociodemográficas y organizacionales.....	125
Correlaciones entre el Compromiso Organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.	131
Conclusiones.....	135
Recomendaciones.....	140
Referencias	141

INTRODUCCIÓN.

El Comportamiento Organizacional comprende el estudio de las actitudes, conductas y desempeño humano dentro de las organizaciones, así como el efecto del ambiente interno y externo en los recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias. De ahí su importancia para la administración de recursos humanos, ya que éstos constituyen un factor muy valioso para la organización debido a que las personas son las que generan los resultados, al cometer los aciertos y errores dentro de ella. Por esta razón es trascendente identificar que tipo de actitudes se deben fomentar en las organizaciones, a fin de hacerlas más eficientes y productivas, así como también un lugar que ofrezca calidad de vida laboral y desarrollo de las personas.

En los últimos años algunos estudios revelan que el compromiso organizacional es un tema que ha captado la atención de investigadores y directivos. El interés hacia este concepto se debe principalmente a los beneficios percibidos que tiene el compromiso organizacional en los empleados, como resultado de las contribuciones que éstos realizan en el entorno laboral, tales como: trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa personal y un alto sentido de compromiso con su trabajo encaminado a la excelencia en el desempeño de sus labores, lo cual se refleja en la productividad y competitividad de las organizaciones.

En un mismo sentido, los empleados también esperan que a cambio la organización les permita desarrollarse y lograr sus metas personales reconociendo y remunerando su esfuerzo.

Por todo lo mencionado, resulta trascendente para las organizaciones identificar cuales son algunos de los factores sobre los se pueden influir para favorecer el mencionado compromiso. También es importante conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros para intentar elevarlo y los medios para lograrlo.

Es por ello que el desarrollo de esta investigación nos brinda la oportunidad de conocer el grado de compromiso que tienen los empleados en el desempeño de su trabajo y determinar las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional para el desarrollo del compromiso.

La presente investigación se realizó en una compañía líder del sector de comunicaciones inalámbricas, la brindó las facilidades para que se aplicaran los instrumentos de medición en sus empleados a fin de obtener información referente al compromiso organizacional y estilo de liderazgo para poder analizarla. Este sector merece atención porque hace una contribución importante a la economía nacional, debido a su crecimiento y número de empleos que genera en un año.

En el capítulo uno se presenta el marco teórico correspondiente al compromiso organizacional, en él se hace mención de los antecedentes, conceptos, su importancia para las organizaciones y los diferentes modelos del compromiso organizacional que se han propuesto a lo largo del tiempo, profundizando en el modelo propuesto por Meyer, Allen y Smith (1993), el cual se tomó como referencia principal para el desarrollo de esta investigación.

En el segundo capítulo se hace referencia al tema de liderazgo, se mencionan los enfoques teóricos del liderazgo, desde que inició el estudio de este tema, hasta los enfoques contemporáneos para profundizar un poco más en el modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio (1999).

El capítulo tres se refiere a la metodología de la investigación en donde se indican los objetivos de la misma, las hipótesis planteadas, el diseño, la definición de variables y se explica el método de recopilación de la información, así como el análisis para procesar dicha información, en la aplicación de las pruebas de hipótesis y obtención de resultados.

El capítulo cuatro está dedicado a los resultados de la investigación, se presentan las tablas de resultados y el análisis efectuado para comprobar las hipótesis que fueron planteadas.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones del trabajo de investigación a partir de los resultados obtenidos y las pruebas de hipótesis efectuadas, lo cual nos permite hacer planteamientos acerca del tema y algunas propuestas e inquietudes para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL: ANTECEDENTES, CONCEPTO E IMPORTANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES.

Antecedentes del Compromiso organizacional.

Desde hace más de dos décadas compromiso organizacional ha tenido especial importancia para las organizaciones, directivos e investigadores, por lo que se han generado un importante número de aportaciones en los ámbitos industrial, de la psicología organizacional y del comportamiento en las organizaciones.

Durante este tiempo se han fundamentado varias definiciones, tipos, mediciones y modelos del compromiso organizacional. La mayoría de ellos comparten la idea central de que el compromiso es un vínculo del individuo con la organización (Mathieu y Zajac, 1990).

El compromiso organizacional ha tenido varios enfoques en lo que respecta a las consecuencias del mismo, tales como estatus del puesto, aspectos del ambiente organizacional, características del trabajo, entre otros, así como antecedentes (ausentismo, desempeño, rotación, y otros comportamientos) de variables relacionadas con el desempeño de las de las personas dentro del entorno laboral en una gran diversidad de organizaciones (Mathieu y Zajac, 1990).

En los estudios realizados de compromiso organizacional se han detectado otras variables de interés que arrojaron altas correlaciones con el mismo, tales como: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo, desempeño laboral, estímulos y recompensas, identificación e internacionalización, entre otras. (Littlewood, 2000).

Diversos autores, entre ellos Modway, Porter y Steers (1979) sustentan que el compromiso de los empleados hacia la organización induce en los directivos la elección de recompensas extrínsecas y psicológicas. De la misma manera, un alto compromiso puede contribuir a que los empleados desarrollen sus habilidades de

creatividad e innovación (Katz y Kahn, 1993), con lo cual se puede mantener una organización competitiva. El compromiso organizacional representa un criterio útil para un número de intervenciones que las organizaciones pueden diseñar para mejorar las actitudes, los procesos de socialización y la participación de los empleados (Mathieu y Zajac, 1990).

Simosi y Xenikou (2010) sustentan que el estudio del compromiso organizacional debe ser abordado en un doble sentido: el individuo comprometido con la organización y el compromiso que la organización tiene hacia el empleado.

En el ámbito internacional, a lo largo de estas décadas, se han realizado numerosos estudios tratando de identificar las causas del compromiso organizacional, como se desarrolla y cuáles son las implicaciones para los empleados y las organizaciones.

Se han realizado y discutido diferentes modelos y constructos del compromiso organizacional siendo el modelo de Meyer, Allen y Smith (1993) el que más se ha estudiado en los últimos años dentro del ámbito de la psicología ocupacional y comportamiento organizacional. Por ello, se tomará como base para efectos de este estudio la teoría que estos autores proponen, basada en tres dimensiones del compromiso organizacional las cuales son: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

En México se han realizado algunos estudios del compromiso organizacional principalmente en tesis doctorales tal es el caso de Belausteguigoitia (2000), en la que estudia la influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas, otra investigación realizada en el tema es la efectuada por Arias (2005) en su tesis doctoral referida al estudio de El compromiso organizacional, antecedentes y consecuencias en México y Perú así como la tesis doctoral de Recio (2008)

referida al Compromiso organizacional en el empresas mineras en San Luis Potosí.

Importancia del compromiso organizacional.

En los últimos años algunos estudios revelan que el compromiso organizacional es un tema que ha captado considerablemente la atención de investigadores y directivos. El interés hacia este concepto se debe principalmente a los beneficios percibidos que tiene el compromiso organizacional en los empleados, como resultado de las contribuciones importantes que éstos realizan en el entorno laboral, tales como: trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa personal y un alto sentido de compromiso con su trabajo encaminado a la excelencia en el desempeño de sus labores, lo cual se refleja en la productividad y competitividad de las organizaciones (Mathieu and Zajac 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky 2002; Hislop 2002).

Hallazgos en la investigación indican que los empleados comprometidos con su organización suelen tener buenos registros de asistencia, demuestran una disposición a cumplir con las políticas de la compañía y tienen más bajos índices de deserción (Lee, Carswell y Allen 2000).

Así mismo, los empleados también esperan que a cambio la organización les permita desarrollarse y lograr sus metas personales reconociendo y remunerando su esfuerzo. Las organizaciones que son capaces de satisfacer las necesidades de sus empleados y de reconocer sus logros cuando éstos ocurren, tienen un impacto en el compromiso de sus empleados hacia la organización.

Desde hace algunas décadas Arias Galicia, estableció una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico. El hecho de que una persona esté obligada formalmente a desempeñar una función dentro de una organización, no

hace que se ligue afectivamente a ella. Podría trabajar con disgusto y sentir cierto rechazo hacia la misma, en consecuencia, se esperaría un rendimiento menor así como algunas otras posibles causas tales como: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc.

De acuerdo con Arias (2005) las personas son generadoras de los resultados, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva, igual o más que el conocimiento las habilidades, el activo fijo (maquinaria, edificios, etc.) o el capital financiero. De la misma manera, en la actualidad y aún más en el futuro, el compromiso de las personas hacia la organización constituirá un activo importante para éstas.

De esta manera resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales se pueden influir para favorecer el compromiso.

Es importante para las organizaciones, conocer no sólo el tipo, sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las estrategias para lograr organizaciones competitivas, es intentar elevarlo, pero las medidas para lograrlo son diferentes de acuerdo al tipo de compromiso que se desee alcanzar y es aquí donde el liderazgo juega un papel importante para elevar y lograr el compromiso organizacional en los empleados.

Meyer y Allen han diferenciado dentro de la conceptualización del compromiso organizacional tres dimensiones:

El compromiso afectivo, el cual se refiere al apego emocional del empleado con la organización. El compromiso normativo referido a los sentimientos de obligación y cumplimiento hacia la organización y el compromiso de continuidad el cual se refiere a la decisión del empleado de permanecer en ella y no abandonarla. Esto implica que el compromiso organizacional es necesario para mantener y

desarrollar recursos humanos valiosos. En este sentido el liderazgo juega un papel trascendente en la construcción del compromiso organizacional.

Como ya se mencionó con anterioridad, el liderazgo tiene un papel importante en el desarrollo del compromiso organizacional. En términos generales el comportamiento del líder (apoyo a seguidores, atención a sus necesidades, expectativas, motivación, etc.) tiene influencia en el desarrollo de los tres componentes del compromiso: afectivo, normativo y de continuidad.

Se han identificado dos tipos de liderazgo que tienen influencia en el compromiso organizacional, estos son: liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. Cada uno con sus respectivas orientaciones tienen influencias para motivar y estimular a los empleados en su desempeño.

Según Bass (1985b) los líderes son capaces de actuar con ambos estilos de liderazgo, ya que ambos están vinculados con el cumplimiento de metas y objetivos, la principal diferencia radica en la forma en que ellos motivan e inspiran a sus seguidores así como el tipo de objetivos que establecen para ellos y la organización. De acuerdo a Bass el liderazgo transaccional está más orientado a expectativas materiales y económicas, mientras el liderazgo transformacional se basa en cambios sociales, de actitudes y emociones. Ambos estilos se orientan al logro de objetivos y esto tiene efectos positivos en la organización, independientemente de sus diferencias, entre éstos efectos positivos, está el de elevar y estimular el compromiso organizacional de los empleados.

Definición del compromiso organizacional.

A lo largo del tiempo, desde que se inició el estudio del compromiso organizacional, se han presentado diferentes formas de definirlo, el término compromiso puede tener varias connotaciones y ser utilizado en situaciones muy diversas.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, significa obligación contraída, palabra dada, fe empeñada. En otras palabras, se trata de un deber moral psicológico adquirido hacia una persona o una institución.

El compromiso organizacional ha sido estudiado desde una amplia variedad de perspectivas teóricas y operacionales. De acuerdo con Steers (1977) dos enfoques diferentes han sido utilizados para definir el compromiso organizacional. El primer enfoque se refiere el compromiso organizacional como un comportamiento, mientras que el segundo ubica a esta variable como una actitud.

Desde la perspectiva de:

- **Comportamiento.** En este enfoque el individuo está comprometido con la organización si percibe beneficios por su desempeño. De esta forma una persona se compromete porque es más costoso dejar la organización, en relación con los beneficios recibidos (sueldo, compensaciones, prestaciones, etc.).
- **Actitud.** Bajo este enfoque el compromiso es definido como un estado en el cual el empleado se identifica con las metas y objetivos de la empresa y desea ser parte de ésta para contribuir al logro de sus fines.

Al igual que Steers, Blau y John (1993) enfocan el compromiso organizacional desde las dos perspectivas antes señaladas: una como conducta y otra como actitud. En la primera el individuo se compromete con la organización, de acuerdo con su inversión de costos expresada en capacitación, beneficios, salarios y antigüedad.

Por lo que se refiere a la perspectiva de actitud, el compromiso es considerado como una orientación positiva del individuo hacia la organización y se define como un estado en el cual el empleado se identifica con las metas institucionales y desea continuar en ella. Ambos aspectos señalados por estos autores están incluidos tanto en la perspectiva de Steers (1977) como en la de Meyer y Allen (1991).

En 1977, Steers definió al compromiso organizacional como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización. Propuso un modelo en el cual se plantean tres fuentes del compromiso:

1. **Características personales** (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.).
2. **Características del trabajo.** (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros, retroinformación, entre otros).
3. **Experiencias en el trabajo.** (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en ella, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc.).

Para Dunham y Grube (1994), el compromiso organizacional puede ir más allá de una dimensión afectiva y ser catalogado como una actitud o perspectiva de comportamiento. Las actitudes se constituyen en afirmaciones que se evalúan en relación con objetivos, personas o hechos; reflejan la manera en que un individuo se siente respecto a algo. Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de la familia, los padres, los maestros y el ambiente. En el caso del compromiso organizacional, dicha actitud se conforma a partir del ambiente y el clima organizacional en la que se desempeñan los individuos.

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta

consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores, afirman que el compromiso organizacional no debe considerarse como un constructo único, sino que está compuesto por tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo.

El compromiso afectivo toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

El segundo componente, el compromiso de continuidad o de conveniencia es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, es decir, de los costos (financieros, psicológicos, incluso físicos) en los cuales incurrirá al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Por tanto para Meyer y Allen (1991), este tipo de compromiso parte de la necesidad de seguir contando con el empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere al hecho de conservar inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y restantes de la pertenencia a la organización; dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso por omisión” (Becker, 1993). Puede suponerse que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarreará un mayor compromiso de continuidad.

En el tercer componente, o sea el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (ejemplo, capacitación, incentivos, bonos, entre otros), en dirección a un sentido del deber de proporcionar correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

De acuerdo con estos autores, la naturaleza del compromiso es muy variada, pues la permanencia en la organización puede depender del deseo, la necesidad o el deber. Así el primer componente se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la persona por parte de la organización.

En el segundo componente, es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones (tiempo y esfuerzo) que se perderían en caso de dejar la organización o sea, de los costos en los cuales incurriría, o de las posibilidades poco numerosas de encontrar otro empleo. En el tercer componente se encuentra la creencia en la lealtad a la organización quizás por la recepción de beneficios (ejemplo, capacitación o incentivos) que producen un sentido del deber y de proporcionar una reciprocidad.

Desde el punto de vista de Allen y Meyer (1991) podría esperarse una relación positiva entre los compromisos afectivo y normativo y el desempeño y el interés de permanecer en la organización, aunque sería más intensa en el primer tipo de compromiso. En cambio, no se esperaría asociación alguna entre el compromiso de continuación y las dos últimas consecuencias antes mencionadas; en caso de encontrarse alguna relación, ésta tendría que ser negativa. También puede esperarse una relación negativa entre los tres tipos de compromiso y la búsqueda de trabajo, es decir, en acciones tendientes a alejarse de la organización. Además, también puede esperarse una relación positiva entre el grado de compromiso, y el tiempo y esfuerzo dedicados al trabajo.

Allen, Meyer y Smith (1993) han ampliado su modelo de tres componentes de compromiso organizacional al ámbito ocupacional, con lo cual estos autores han podido generar aportaciones en torno al compromiso que los individuos tienen con su organización.

Además existen otras posturas que sustentan que el compromiso organizacional es multidimensional. Reichers (1986) apoya la idea de que en un amplio número

de personas se ve reflejado el compromiso organizacional, es decir, se transfiere a empleados, superiores, subordinados, clientes y todos aquellos individuos que tienen una relación o vinculación con la organización.

Algunos autores entre ellos Reichers proponen perfiles de desarrollo del compromiso. De acuerdo con Reichers (1986), los perfiles reflejan tanto la base o los motivos del compromiso, como el tipo de personas involucradas en el compromiso organizacional.

En un estudio realizado a empleados por Becker y Billings en el año de 1993, identificaron cuatro tipos de perfiles que los caracterizan:

- Compromiso local. Correspondiente al compromiso de empleados para con su supervisor y el grupo de trabajo donde se desempeñan.
- Compromiso global. Incluye a los empleados que están comprometidos con la alta dirección y la organización misma.
- Compromiso. Se refiere al compromiso que tiene el trabajador tanto en el nivel local, así como para toda la organización.
- Comprometido. En este perfil se ubica la persona que está comprometida tanto en el nivel local como global.
- No comprometido. Corresponde a los empleados que no están comprometidos local ni globalmente.

Allen y Meyer (1990) señalan que los perfiles basados en los motivos del compromiso organizacional podrían diferenciar a los empleados que desean permanecer y contribuir positivamente con la organización, en relación de aquellos que desean permanecer pero no realizar contribuciones importantes.

Causas y efectos del compromiso organizacional.

Al día de hoy existen diversos modelos, enfoques y hallazgos de investigaciones efectuadas por múltiples autores para identificar las variables que predicen o determinan el compromiso organizacional, así como las variables consecuentes de éste. Con la finalidad de hacer referencia a dichos enfoques y hallazgos, a continuación se presentan algunas aportaciones de varios autores. Estas son algunas aportaciones y hallazgos identificados.

O'Reilly y Chatman (1986) sostienen que el compromiso organizacional puede estar basado en la complacencia, la identificación y la internalización. Para estos autores, estas bases del compromiso, son concebidas, además como motivos del compromiso. La complacencia ocurre cuando los comportamientos y actitudes se manifiestan para obtener recompensas específicas o para evitar ciertos castigos. La identificación ocurre cuando los comportamientos y actitudes son adoptados porque el contenido de la actitud o comportamiento es congruente con el sistema de valores del individuo. También fundamentan que la complacencia, identificación e internalización, como bases del compromiso, están diferencialmente relacionadas con comportamientos organizacionales pro sociales, la rotación y el intento que tiene la persona por permanecer trabajando en la organización.

Angle y Perry (1981) consideran dos modelos del compromiso organizacional que se pueden comparar. Uno está basado en el individuo (que sostiene que el compromiso se origina en las acciones y los atributos personales) y el otro basado en la organización, el cual refleja una reciprocidad, es decir, si el individuo satisface la organización, ésta le proporciona beneficios que cubran sus necesidades.

Buchanan (1974) en los resultados de su investigación realizada con directivos de negocios y empresas gubernamentales, identifica como principales predictores del compromiso organizacional las variables de puesto, interacción social con

compañeros de trabajo y superiores, logros en el trabajo y el ascenso de puestos en la estructura organizacional.

(Porter, et al., 1974) considera que el grado de compromiso organizacional está determinado por tres factores: a) La creencia y aceptación de objetivos y valores de la organización, b) Disposición a aportar esfuerzo en beneficio de la organización, y c) Deseo de permanecer como miembro de la organización.

La teoría del cambio se enfoca al contrato implícito y explícito entre el individuo y la organización. Bajo esta perspectiva, el empleado está dispuesto a proveer su tiempo y esfuerzo hacia la organización a cambio de recibir beneficios y recompensas (Mathieu y Zajac, 1990).

De acuerdo con Whitner (1993), con base en esta teoría las personas:

- Evalúan el balance de sus recompensas y costos, y los comparan con su percepción de la organización y lo que ella les provee.
- Los individuos consideran que es deseable dejar la organización cuando:
a) evalúan la equidad de su situación actual en la organización, y b) evalúan lo atractivo de su situación comparativamente con organizaciones que les provean los mismos beneficios y recompensas.
- Los individuos consideran la posibilidad de dejar la organización al tomar en cuenta las alternativas y el valor de pérdida potencial asociada con la aceptación de una alternativa.

Lo atractivo del puesto está asociado al compromiso afectivo. El abandono de la organización está representado por el compromiso de continuidad. Existen mayores posibilidades de que el trabajador deje el puesto y la organización cuando el compromiso afectivo es débil. Desde el enfoque de la teoría del cambio, el compromiso organizacional, afecta las intenciones de la persona, que pueden expresarse y tener como consecuencia una rotación del puesto.

De acuerdo con Hutchison y Sowa (1986), el compromiso organizacional tiene como antecedentes interpretaciones afectivas y económicas. Levinson (1965) argumenta que los empleados tienden a ver las acciones desempeñadas por agentes de la organización (directivos, superiores), como acciones y comportamientos de la propia organización. La personificación que efectúan los empleados, según Levinson, está influida por los siguientes factores:

- La organización tiene una responsabilidad legal, moral y financiera por las acciones de sus directivos.
- Los antecedentes, tradiciones, políticas y normas de la organización proporcionan continuidad y prescriben una serie de comportamientos esperados por sus integrantes.
- La organización, a través de sus directivos, ejerce el poder sobre los empleados.

De acuerdo con estos autores el compromiso organizacional es promovido y apoyado por el conjunto de percepciones que el personal tiene de la organización (personificación de la organización). Para incrementar el esfuerzo, los resultados y las expectativas del personal y su compromiso afectivo para con ésta, los valores y el clima organizacional deben tener efectos positivos para el personal y, consecuentemente, para su desempeño y compromiso con la organización. Buchanan (1974) en una investigación realizada con directivos de empresas gubernamentales y de la iniciativa privada, identificó que el hecho de que la organización reconozca las aportaciones y contribuciones de los directivos se relaciona con un alto compromiso afectivo.

Por su parte, Hutchison y Sowa (1986) en investigaciones realizadas, identifican que el compromiso organizacional de los empleados está fuertemente influenciado por sus percepciones acerca del compromiso que tiene la organización hacia ellos. El apoyo y el clima de la organización que perciben los empleados incrementa el

compromiso afectivo de ellos y sus expectativas respecto a un mayor esfuerzo en el trabajo se verán recompensadas. El grado con el cual estos factores incrementan el esfuerzo que dedica la persona a su trabajo, depende del intercambio de ideología y valores que tiene la persona en su ambiente laboral, reflejados en beneficios materiales o simbólicos.

Gibson (1992) establece que la oportunidad de participar en decisiones clave fomenta elevados niveles de motivación y compromiso, en particular en las personas con orientaciones profesionales reconocidas. Por ello según Gibson, el nivel de compromiso tiende a relacionarse en forma directa con el nivel jerárquico en la organización.

Es posible pensar en que el compromiso organizacional conduce a ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia, es decir, de continuar manteniendo los nexos con la organización. Como contrapartida, la búsqueda de empleo en otra organización presentaría relaciones negativas con el compromiso. Además, conforme se incrementa el compromiso, es de esperarse un mayor esfuerzo, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

En el lado negativo, un compromiso muy elevado puede manifestar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a los cambios en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, como consecuencia, falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

De acuerdo con las investigaciones efectuadas por Steers (1977), el origen y la naturaleza de los antecedentes del compromiso organizacional son muy diversos y para explicar estos aspectos proponen un Modelo de Compromiso Organizacional. Este modelo señala que las características personales se refieren a aquellas variables que definen a los individuos (necesidad de logro, edad, educación, etc.).

Las características del puesto son consideradas porque influyen en algún grado de compromiso organizacional, en particular las oportunidades de reto que el puesto brinda a la persona, las oportunidades de interacción social y la retroalimentación que se obtenga del trabajo realizado. Finalmente, el modelo propone que el compromiso organizacional está influido por la naturaleza y calidad de las experiencias que tenga el empleado durante su desempeño en la organización. Estas experiencias son vistas como una importante fuerza de socialización que influye en el logro de metas.

Según el modelo de Steers (1977), el compromiso organizacional está más relacionado con la experiencia laboral que con las características personales y del trabajo. Cuando el individuo llega a una organización, lo hace con ciertas necesidades, deseos y habilidades en busca de un ambiente donde pueda satisfacer sus necesidades básicas y cuando la organización provee un vínculo para ello, la probabilidad de aumentar el compromiso, de acuerdo con Steers, está aparentemente dada. Según Steers (1997) el compromiso organizacional del personal tendrá repercusiones directas en aspectos tales como el deseo o intención de permanencia y, contrariamente, de dejar el empleo.

Causas y efectos del compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

De acuerdo con los resultados obtenidos por diversos autores, a continuación se señalan específicamente algunas variables que inciden en el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, así como las consecuencias que tiene el compromiso en variables, incluyendo el esfuerzo que dedican los miembros de una organización a su trabajo.

Dunham y Grube (1994) y Steers (1977) y Mottaz (1988) afirman que las siguientes variables relativas a las características del trabajo (autonomía,

significación, identificación y variedad de la tarea). Retroalimentación que brinda el superior al subordinado y participación en la administración, pueden crear situaciones para generar recompensas intrínsecas y conducir a un compromiso afectivo. De igual forma estos autores sustentan que la edad y el puesto se asocian a este tipo de compromiso.

Una de las variables que influyen en el compromiso normativo corresponde al compromiso de los compañeros de trabajo. También, la percepción que tiene el trabajador de su participación en la administración de la empresa y su contribución en la toma de decisiones y su grado de dependencia con la organización, inciden en el compromiso normativo. La principal asociación de estas variables es la constitución de un compromiso de obligación con la tarea que desempeña la persona, y la organización. Dunham y Grube (1994) y Mottaz (1988).

Dunham y Grube (1994), argumentan que las variables fuertemente relacionadas al compromiso de continuidad son edad, puesto, satisfacción profesional y la intención de dejar la organización. En opinión de estos autores las características de la tarea, el grado de dependencia con la organización y la percepción de los empleados de participar en la toma de decisiones, no se constituyen variables independientes del compromiso de continuidad, sin embargo, estas variables pueden tener un comportamiento diferente en otros puestos y trabajos con características similares.

De acuerdo con Littlewood (2000), el compromiso de continuidad y normativo, están asociados a las variables de personalidad. Dicho de otro modo, aquellos individuos que tienen un alto nivel de consciencia, una alta autoeficacia en cuanto a las responsabilidades requeridas por su puesto, y una alta autoestima, tienen un mayor nivel de compromiso organizacional estable, en comparación con individuos con bajos niveles de consciencia, autoeficacia y autoestima.

En un estudio desarrollado por Meyer y Allen (1997) con directivos de primer nivel, identificaron que el compromiso afectivo está relacionado positivamente con el desempeño laboral, mientras que el compromiso de continuidad estuvo correlacionado negativamente con esta variable.

Mathieu y Zajac (1990) argumentan la presencia de cuatro variables que inciden en el compromiso afectivo. Las variables que incrementan positivamente el compromiso afectivo son: involucramiento con el trabajo, cumplimiento de expectativas y afecto positivo. Entre tanto, el compromiso afectivo se ve influido negativamente cuando los individuos tienen oportunidades de trabajo fuera de la organización.

Adicionalmente, el compromiso afectivo se incrementa cuando la persona recibe apoyo de familiares y amigos fuera del lugar de trabajo.

Ko, Price y Mueller (1997) proponen ocho variables potencialmente determinantes del compromiso de continuidad: auto-inversión, capacitación, apoyo (de supervisores, compañeros de trabajo, cónyuge, familiares y amigos) y oportunidad. De acuerdo con estos autores se incrementa el compromiso de continuidad cuando la persona incrementa su esfuerzo y energía reflejado en un conjunto de inversiones que él realiza en y para la organización. Este tipo de compromiso disminuye cuando los empleados no tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos o de desarrollar las habilidades que han aprendido durante la capacitación, no obstante los costos de inversión se incrementan tanto para la persona como para la organización lo que lleva a determinar la decisión de continuar o no en la organización. Finalmente, el apoyo favorable que recibe el individuo de personas ajenas a su trabajo (esposa, parientes, amigos, etc.) tiende a incrementar el compromiso de continuidad.

De acuerdo con Wiener (1982) y Allen y Meyer (1990a) dos mecanismos que juegan un papel importante en el desarrollo del compromiso normativo son la

socialización y cambio, que son resultado de creencias normativas internalizadas a través de la familia y la cultura y, del proceso de socialización organizacional. Por lo que se refiere al principio de cambio o norma de reciprocidad, el compromiso normativo se desarrolla a través de recibir recompensas de la organización como un sentido de obligación moral recíproco con el compromiso del empleado hacia la organización. Sin embargo, de acuerdo con Wiener (1982), no todas las recompensas logran esta reciprocidad.

Según Ko, Price y Mueller (1997), algunas consecuencias que derivan los tres tipos de compromisos del Modelo de Allen y Meyer (1991), son la intención de permanecer o dejar la organización y la búsqueda de otro empleo fuera de la organización.

Algunos estudios sugieren que el compromiso de continuidad puede ocurrir a través de dos fenómenos separados: (1) la falta de alternativas de trabajo viables, y (2) un elevado sacrificio personal asociado con dejar la organización (Allen y Meyer, 1990).

Dunham y Grube (1994) y Mottaz (1988) argumentan que las personas con un bajo nivel de compromiso afectivo tienden a dejar la organización, en cambio, las personas con altos niveles de compromiso afectivo deciden permanecer en la organización por periodos largos de tiempo porque ellos creen en la organización y tienen confianza.

Múltiples investigaciones se han realizado a fin de identificar las variables en que incide el compromiso organizacional. Blau y Boal (1987) además de conceptualizar el compromiso organizacional, en sus investigaciones, concluyen que el compromiso organizacional es un predictor importante de la rotación y ausentismo de personal en una empresa.

Una de las principales consecuencias del compromiso organizacional es el costo que representa para los empleados dejar su trabajo (Becker, 1992; Farrell y Rosbult, 1981). Por ejemplo, los trabajadores pueden cambiar de empleo cuando perciben que sus habilidades y capacidades no están siendo aprovechadas o aplicadas en su actual trabajo. Por otro lado, los cambios frecuentes de empleo afectan en la reputación del empleado y pueden ser reflejo de inestabilidad o falta de responsabilidad laboral.

Anteriormente se mencionó que algunas investigaciones revelan que existen correlaciones positivas entre el liderazgo y el compromiso organizacional, debido a que el liderazgo tiene un papel importante en el desarrollo del compromiso. En términos generales el comportamiento del líder (apoyo a seguidores, atención a sus necesidades, expectativas, motivación, etc.) tiene influencia en el desarrollo de los tres componentes del compromiso: afectivo, normativo y de continuidad.

Es por ello que el siguiente capítulo está enfocado a explicar el concepto de liderazgo y las teorías que han surgido en relación a este fenómeno haciendo énfasis en los enfoques contemporáneos, especialmente al modelo teórico de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio en que el que sustenta el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO 2. LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO.

Liderazgo.

Concepto de Liderazgo.

En la actualidad existe una amplia literatura de liderazgo con definiciones muy variadas. Por lo regular, el liderazgo es definido en términos de los rasgos, las conductas, los roles y los procesos. De acuerdo a Yukl (1998), los investigadores comúnmente definen el liderazgo de acuerdo a sus perspectivas individuales y a los fenómenos que más les interesan. Yukl señala el supuesto, de que, el liderazgo, involucra un proceso por el cual la influencia intencionada es ejercida por una persona sobre otras para guiar, estructurar y facilitar las actividades y relaciones en un grupo u organización.

Hoy y Miskel (2000) afirman que el liderazgo puede definirse ampliamente como un proceso social en el que el miembro de un grupo u organización influye en la interpretación de los inventos externos e internos, la elección de los objetivos o resultados deseados, la organización de las actividades en el trabajo, la motivación individual, el poder de las relaciones, y las orientaciones compartidas.

Para Hellriegel y Slocum (2009) el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, para vivir de acuerdo a esos valores e ideas que apoyan esa visión, influyendo en otras personas para que los apropien en su comportamiento y de tomar decisiones trascendentales sobre los recursos humanos. Con esta definición podemos decir que hoy en día el liderazgo puede inspirar confianza para mover ideas y valores que llena de energía a otras personas en pro de alcanzar las metas de la organización.

Lussier y Achua (2005) definen el liderazgo de la siguiente manera: “Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. Los elementos clave de esta definición son: influencia, objetivos de la organización, gente, cambio, líderes y seguidores.

Según Robbins (2004), “Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas”.

Blanchard (2007) define el liderazgo como la capacidad de influir sobre otras personas mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, la parte sobresaliente de esta definición es “la obtención de un bien mayor”, es decir, aquello que es mejor para todos los interesados. Blanchard considera que el liderazgo es un llamado superior y que no debe ejercerse simplemente por razones de ganancia personal o cumplimiento de metas: su propósito debe de ser más alto.

Con estas definiciones se aprecia que la figura de líder exhibe los atributos clave del liderazgo, siendo estos: visión, ideas, valores, influencia en otros y toma de decisiones trascendentales. El líder es la persona más importante que crea el cambio efectivo en el desempeño del grupo (Cattell, 1951). En contraste un administrador dirige, controla y planea el trabajo de otros y es responsable de resultados. El administrador efectivo alcanza un grado de orden y consistencia en el trabajo de sus empleados (Hellriegel y Slocumm, 2009). El líder motiva e inspira a sus empleados (Kotter, 1990).

De las definiciones anteriores se puede decir que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que se extiende a otros ámbitos de índole social donde alguien en su actividad puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. De acuerdo con Robbins (2004) cuando un individuo trata de influir sobre el comportamiento de otro, ese individuo es el líder potencial y la

persona sobre la cual trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado, un amigo o un pariente.

El líder no actúa detrás de un grupo; si no que se desarrolla frente al grupo haciendo más fácil su progreso e inspirándolos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta forma, el liderazgo se justifica como un incremento de influencias además del cumplimiento constante de los requerimientos rutinarios de la empresa (Mendoza 2005).

El liderazgo se puede expresar de manera informal, cuando una persona es capaz de guiar e influir en un grupo fuera de la estructura formal.

Liderazgo y administración.

El liderazgo desde su carácter organizacional y social cobra especial importancia, debido a la trascendencia de decisiones de los dirigentes, administradores o políticos porque afectan de manera directa el éxito o fracaso de una empresa o una nación, de ahí que es necesario que los dirigentes de empresas y naciones hagan un uso adecuado de los recursos que administran hacia el progreso y desarrollo de países, organizaciones y la población en general. Sin embargo no todas las personas tienen las características o capacidades adecuadas para convertirse en una figura de líder que sea capaz de guiar o dirigir de manera eficaz a un grupo social, empresa o nación.

Se puede afirmar que el liderazgo es muy importante en la administración. Para que un administrador sea efectivo, tiene que tener o adquirir capacidades para guiar y dirigir de forma exitosa; así como de desarrollar correctamente las demás funciones de la administración. Los administradores están en el deber de utilizar todos los elementos de recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y de información para lograr los objetivos del grupo. Lo anterior parte de una visión

clara de la responsabilidad de la administración y de ejercer el liderazgo en forma adecuada.

Dentro de las empresas y organizaciones, se suele confundir la figura de líder con títulos como gerente, directivo, supervisor, jefe, entre otros; sólo por el hecho de poseer un nivel jerárquico con autoridad formal. Esto no significa que todos los gerentes y directores sean líderes, ni que todos los líderes sean gerentes o directores generales.

Los aspectos más importantes de la administración son: planear, presupuestar, organizar, dirigir, controlar y resolver problemas para alcanzar los resultados esperados. Por ello se considera que los líderes hacen lo correcto, mientras que los gerentes hacen las cosas bien. El liderazgo define cómo debería ser el futuro, alinea a las personas con la visión, y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos.

Tabla 2.1 Algunas comparaciones entre liderazgo y administración.

Categoría	Punto de vista contemporáneo del liderazgo	Punto de vista tradicional de la administración
Proceso de pensamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Origina • Se enfoca en las personas • Ve hacia el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia • Se enfoca en las cosas • Ve hacia el interior
Determinación de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Crea el futuro • Ve el bosque 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes operacionales • Mejora el presente • Ve los árboles
Relaciones con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Practica el empowerment • Asocia • Confía y desarrolla 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles rigurosos • Subordina • Dirige y controla
Método de operación	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad (hace las cosas apropiadas) • Genera el cambio • Atiende a los clientes y a los compradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia (hace bien las cosas) • Administra el cambio • Atiende a la alta gerencia

Fuente: Adaptada de Robinson, G. Leadership versus management. *British Journal of Administrative Management*.

Según Liu, Tjosvold, y Wong (2004), los investigadores han enfatizado que la relación entre administrador y empleado es crítica para el liderazgo efectivo. Las relaciones de calidad y apertura pueden mejorar la participación, comunicación,

motivación y dar poder a los empleados. Recientes investigaciones han encontrado que los administradores pueden llevar a cabo diferentes relaciones con los empleados y que la calidad de estas relaciones afecta al éxito del líder. Cuando se crean relaciones de alta calidad, los empleados son más productivos en las tareas y más dispuestos a comprometerse en las actividades de la organización.

De acuerdo con Blanchard y Hodges (2005), el liderazgo eficaz es un viaje de transformación de cuatro etapas:

1. El auto-liderazgo o liderazgo personal.
2. El liderazgo uno a uno.
3. El liderazgo en equipo
4. El liderazgo organizacional.

El liderazgo comienza en uno mismo. Antes de que se espere guiar a alguien más, tiene que conocerse a sí mismo y detectar sus necesidades para alcanzar el éxito, e esto se le llama liderazgo personal, el autoconocimiento.

La clave para el liderazgo es desarrollar una relación de confianza con los otros. Si no se conocen sus propias habilidades y fortalezas, jamás se podrá desarrollar una relación de confianza y la confianza entre el líder y las personas es fundamental para el trabajo en equipo.

Concepto de líder.

La conceptualización de líder y liderazgo se determina dependiendo de la teoría o modelo de referencia que la estudia, se tiene por ejemplo, el punto de vista de la Teoría de los Rasgos y/ o el de las Teorías Conductuales.

La teoría de los rasgos hace referencia a que los líderes poseen ciertos rasgos y características de personalidad que lo hacen ser diferente a los demás. Por otro lado, las teorías conductuales se enfocan particularmente en la conducta del líder, con la finalidad de entender y describir al mismo.

De ahí que tomando como referencia dichos enfoques contradictorios, se puede plantear la más común y frecuente pregunta:

¿El líder nace o se hace?

Si se afirma que el líder nace, se diría que existen “hombres únicos” con talento sorprendente y que en forma innata al nacer, son poseedores de un don que permite influir en las demás personas. Entonces, surgiría un interés por conocer sus cualidades personales en cuanto a rasgos de personalidad y carácter.

Si se hace referencia a la postura opuesta, se afirmaría que los líderes no nacen, sino que su personalidad fue moldeada por el medio social y que es importante como se conducen con las demás personas que lo rodean, para entender su liderazgo.

En este sentido, se puede afirmar que una persona que no ha tenido con anterioridad gente a su cargo, puede aprender habilidades de liderazgo e influir en ellas hacia el logro de objetivos determinados.

Un líder puede ser elegido, designado o surgir en un momento dado ante una situación en particular. Ante esta situación se puede afirmar que existen tipos de líderes que incluyen: al líder formal (o más bien dirigente formal) y al líder informal (Mendoza, 2005)

Líder formal.

De acuerdo con Mendoza (2005) el líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal no siempre ejerce el liderazgo; ya que la mayoría de las veces no cubre las necesidades de los miembros del grupo o no concuerdan los objetivos, siendo entonces cuando el grupo mismo suple esas necesidades que no son cubiertas por su líder formal y es aquí donde puede surgir el líder informal.

El líder formal, se le conoce como supervisor, jefe de sección o gerente, el cual tienen derecho de castigar, como puede ser el caso de un despido; o recompensar a sus subordinados con el otorgamiento de un aumento salarial, etc.

Las características de un líder formal son:

- Se da en los grupos formales, existentes en la organización.
- La posición del líder formal dentro de una estructura, le dará más ventajas con relación a los demás miembros, ya que éste puede poner en juego su poder legítimo para hacerlo cumplir.
- Sólo puede existir un líder de este tipo en un grupo (cumpliendo el principio de unidad de mando).

Líder informal.

Siguiendo a Mendoza (2005). El líder informal es aquel que el grupo elige, influye y persuade de manera natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza de dirigir. El líder informal fomenta la participación voluntaria de sus seguidores, en contraste con el líder formal que en determinado momento o situación puede regir entre sus subordinados para el cumplimiento de sus responsabilidades.

El líder informal puede considerarse como el líder espontáneo, que se da en los grupos informales dentro de una organización.

Por otro lado, el líder se define de manera usual en términos del grupo en el que ejerce su liderazgo como la persona que lo dirige y controla, para alcanzar sus objetivos.

Las características del líder informal son:

- Se presenta en grupos formales como informales en un momento dado de necesidad específica.
- El grupo informal puede tener más de dos líderes a la vez.
- Cobra mucha importancia cuando existe gran cohesión en el grupo.

Enfoques teóricos de liderazgo.

El tema de liderazgo ha destacado por su gran importancia, es por ello que ha motivado a la realización de muchas investigaciones y el surgimiento de varias teorías al respecto. Existe gran variedad de enfoques del liderazgo y reflexiones en torno a este fenómeno, haciéndose notar como un tema ampliamente estudiado, pero según algunos autores el peor comprendido (Maureira, 2004).

La explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha concebido algunas corrientes no científicas que pueden llegar a ser confusas, contradictorias y carentes de evidencia empírica. Sin embargo, existen teorías complejas de carácter científico que explican desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo.

Se pueden identificar cuatro enfoques importantes en el estudio del liderazgo; el primero se centra en describir las características de los líderes más destacados en

la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores, mientras que el tercer enfoque; observa los modelos de la contingencia que tratan de explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para conciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones. Los planeamientos teóricos contemporáneos incluyen: la teoría de los atributos del liderazgo, el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional versus transformacional y el liderazgo visionario.

El enfoque de los rasgos.

A través de la historia los líderes más reconocidos como: Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Gandhi, Martin Luther, entre otros, han sido descritos en términos de sus características. Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no los son al centrarse en las cualidades y características personales.

Si el concepto de rasgos fuera válido, se tendrían que encontrar características especiales y específicas que estuvieran integradas en la personalidad de todos los líderes. Han existido diversos intentos de investigaciones que enfocaron el estudio del liderazgo desde la perspectiva de las características de personalidad de los líderes.

Algunas investigaciones pretendían descubrir los rasgos asociados con el liderazgo, destacando características de inteligencia, de dominio, de la seguridad en sí mismos, del dinamismo y los conocimientos relacionados con determinadas tareas.

La investigación del liderazgo en el periodo comprendido entre la década de los cuarenta y la mitad de los setenta puso de relieve los estilos de conducta que preferían los líderes.

Estas teorías integran aspectos que abarcan estudios sobre los rasgos y características del líder. Los primeros estudios en cuanto a liderazgo que se identifican son dos modelos específicos que son:

1. La teoría del Gran – Hombre.
2. La teoría de los Rasgos.

Teoría del Gran – Hombre.

En un estudio a cerca de teorías e investigación de liderazgo realizado por Bass en 1990, explica que las teoría iniciales del liderazgo, se basaron en los hechos de “grandes hombres” Esta teoría proponía que ciertos individuos están dotados de características especiales que los hacen únicos y que no pueden ser aprendidos. Se centro en estudiar, observar y hacer una descripción minuciosa de las características personales de los hombres con mayor éxito en la historia.

El objetivo principal de ésta teoría consistió en buscar la esencia característica de grandes hombres, lo importante era poder reconocer los atributos que los distinguían de los seguidores, teniendo capacidades que se consideraban innatas para poder dirigir y persuadir a grandes grupos de personas.

El sociólogo alemán Max Weber fue uno de los primeros en utilizar el término carisma para identificar una forma de influencia que no estaba basada en sistemas de autoridad tradicional, legal o racional, sino más bien con base a la percepción de los seguidores de que el líder es una persona con cualidades extraordinarias, poseedoras de un don divino.

El líder es considerado como una “raza a parte”, como alguien absoluto que posee características únicas que lo hacen ser diferente de los demás.

El carácter universalista pretendía englobar las características de las grandes hombres como algo homogéneo y que se puede aplicar a todos los contextos, lo cual tuvo gran oposición por el punto de vista del enfoque conductual de liderazgo; ya que no todos los líderes pueden compartir características comunes que se pueden aplicar indistintamente en cualquier aspecto histórico, político, económico, organizacional y social.

Las características del gran hombre, incluyeron inteligencia, energía, poder e influencia. Las teorías iniciales al respecto afirmaban que el gran hombre era dotado por la naturaleza con características obtenidas por herencia. Estas características podían guiar e influir a otros. De la misma manera los grandes hombres eran considerados biológicamente superiores (Bass, 1990a).

Teoría de los rasgos.

Desde finales de la Primera Guerra Mundial hasta después de la Segunda, la investigación de los rasgos predominó en el análisis del liderazgo.

Varios estudiosos interesados en los rasgos constituyeron aportaciones relevantes del liderazgo, entre ellos, Stodgill Ralph M., Ghiselli, Jennis Helen H., y la Universidad de Minnesota entre otros, proponen ya una lista de rasgos universales (Hersey y Blanchard, 1994).

Esta teoría se ocupa de analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas. Estos estudios de los rasgos fueron más específicos; ya que integraron las características rasgo

por rasgo. De manera similar a la teoría del gran hombre, las conclusiones de la teoría de los rasgos no tienen gran fuerza, consistencia y connotación objetiva generalizada.

Las distintas aportaciones de los principales exponentes se describen a continuación:

Stodgill (1974), en su manual de liderazgo menciona algunos aspectos que se relacionan con las capacidades del liderazgo siendo:

- Rasgos físicos tales como: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complejión.
- La inteligencia y la habilidad que corresponden con: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- Con respecto a la personalidad reconoció: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, el poder de convencimiento, la dedicación, etc.
- Identificó algunos aspectos relacionados con las tareas tales como: iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.
- Reconoció algunas características sociales tales como: la cooperación, la habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás.

Sin embargo, Stodgill (1974) concluyó, que aunque, los rasgos podrían diferenciar a los líderes de los no líderes, estos solamente, no producen resultados empíricos confiables. Él recomendó que los factores situacionales deben considerarse.

En el caso de la teoría de los rasgos, no hay una lista de rasgos aceptada por todos los estudiosos, y no todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos. Los esfuerzos encaminados a aislar estos rasgos han dado como resultado la concepción de nueve rasgos que distinguen a los líderes de los que no son, siendo estos: Dominio, gran energía, locus de control interno, integridad, flexibilidad, sensibilidad hacia los demás, inteligencia emocional y confianza en sí mismo (Lussier y Achua, 2005).

Personalidad y rasgos.

Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento del individuo. Un modelo desarrollado para el liderazgo identifica 16 tipos de personalidad de líder (Lussier y Achua, 2005), sin embargo, el modelo de los cinco factores de la personalidad es el más aceptado para clarificar la personalidad, pues se sustenta en investigaciones serias. (Hughes et al., 2007).

Teorías conductuales.

En contraparte a la teoría de los rasgos surgió entre los investigadores una nueva visión dirigida hacia el estudiar las conductas propias de los líderes. Lo anterior, justificó el analizar en forma continua las conductas tanto del líder como de los seguidores.

Con el desarrollo del enfoque conductual al liderazgo, se pretendió comprender la naturaleza del liderazgo y su aplicación práctica.

En este sentido, se persiguió el detectar los determinantes conductuales decisivos del liderazgo, para poder posteriormente **entrenar** a las personas para que se conviertan en líderes.

Las Teorías Conductuales se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos que afirma que: “los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don”. Para las teorías conductuales, comprenden al líder como poseedor de comportamientos específicos. Lo cual lleva consigo el entender que los patrones conductuales de líderes eficientes se pueden promover o aprender mediante programas de entrenamiento de liderazgo, pudiendo ampliar la posibilidad de tener más líderes.

Destacan dentro de las Teorías Conductuales del Liderazgo las siguientes aportaciones:

1. El Grupo de la Universidad del Estado de Ohio.
2. El Grupo de la Universidad de Michigan.
3. El Grupo de La Universidad de Iowa.
4. La rejilla del liderazgo de Blake y Mounton.

Enfoque situacional.

Las teorías situacionales del liderazgo tratan de explicar las variables moderadoras o intervinientes que moldean el comportamiento de un líder dependiendo de las situaciones a las que se enfrenta. De la misma manera, estas teorías incluyen los rasgos de los líderes, las características de la situación, y el como estos factores impactan en la eficacia del líder.

Básicamente los líderes tiene que lidiar con tres variables importantes: las personas que dirigen, la tarea que se hace y el ambiente en que se opera. Los modelos de los rasgos y comportamiento, por si solos, no consideran la interacción entre personas, tarea y ambiente (Ivancevich et al., 2006).

Las teorías situacionales del liderazgo, afirman que la efectividad del líder es una función de diversos aspectos de la situación de liderazgo, a continuación, y de acuerdo con Ivancevich, et, al (2006), se presentan las más prominentes teorías de la contingencia:

- Modelo de liderazgo de contingencias de Fiedler.
- Modelo del continuo de liderazgo autoritario-democrático.
- Modelo de liderazgo de Vroom, Yetton y Jago.
- La teoría del camino-meta.
- Modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard.

Enfoques contemporáneos.

De acuerdo con algunos autores, los enfoques contemporáneos son considerados los más explícitos para el desarrollo de líderes y seguidores.

El liderazgo transformacional es probablemente el más prominente de los enfoques contemporáneos y es uno que emerge en respuesta a un conjunto de condiciones organizacionales desde hace más de 15 años. La clave de estas condiciones ha sido un medio ambiente global sustancialmente más competitivo que requiere que las organizaciones se reinventen así mismas.

El concepto carisma es la parte central en la mayoría de los modelos de liderazgo (Bass y Avolio, 1997). El liderazgo transformacional, es carismático, visionario y compartido, e inculca en sus seguidores la habilidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos sino, con el tiempo lo que el mismo líder estableció. Robbins (1994) menciona que, la mayoría de las teorías mencionadas anteriormente, los estudios del estado de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría de la trayectoria meta, y el modelo de líder-participación, son para líderes transaccionales. Estos líderes guían y motivan a sus seguidores en la dirección de

las metas establecidas, al aclarar los requisitos de los roles y actividades, pero hay otros líderes que inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización, y que son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores, la evidencia global de este enfoque indica que este tipo de liderazgo, el transformacional, en comparación con el transaccional, tiene una correlación más alta con tasas inferiores de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

El modelo de liderazgo transformacional de Kousez y Posner.

El liderazgo transformacional generalmente ha sido definido en términos de las siguientes cuatro características de liderazgo: influencia idealizada o carisma, motivación inspiracional, consideración individual y estimulación intelectual (Bass, 1985(b) y Bass y Avolio, (1994). Un nuevo número de estudios de liderazgo han intentado refinar el conocimiento de esta noción. Kousez y Posner (2005), por ejemplo, nos mencionan que al observar en profundidad el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y de encuestas, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias, es decir, en sus mejores momentos los líderes eran capaces de:

- Desafiar el proceso.
- Inspirar una visión compartida.
- Habilitar a otros para actuar.
- Servir de modelo.
- Brindar aliento.

Subescalas del liderazgo transformacional de Kouzes y Posner.

1.- Desafiar los procesos.

Kouzes y Posner (2005), nos indican que en esta dimensión los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos.

Son innovadores y experimentan: consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje. Además, los líderes están preparados (física, mental y emocionalmente) para enfrentar cualquier desafío que se les interponga.

Para desafiar los procesos es necesario: buscar oportunidades y experimentar.

Acciones encaminadas a desafiar los procesos:

- Considerar que cada trabajo es una aventura.
- Dar asignaciones desafiantes (derrotar al sistema).
- Encontrar algo que este roto y repararlo.
- Desprenderse de las rutinas diarias.
- Institucionalizar procesos de recabación de ideas innovadoras.
- Planear experimentos en pequeña escala.
- Alabar a quienes toman riesgos.
- Alabar la tenacidad psicológica.

2.- Inspirar una visión compartida.

Para Kouzes y Posner (2005), los líderes hacen un gran esfuerzo por observar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear. Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes enganchan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia.

Les señalan a los demás cómo se pueden lograr intereses mutuos comprometiéndose a lograr un objetivo en común.

Para inspirar una visión compartida es necesario: visualizar el futuro y enrollar a otras personas.

Acciones encaminadas a inspirar una visión compartida:

- Aprender del pasado.
- Actuar por intuición.
- Someter a prueba las suposiciones.
- Conocer a los seguidores.
- Apelar a un propósito en común.
- Comunicarse con los seguidores de modo expresivo.
- Creer en lo que dices.
- Crear un “discurso de campaña”.

3.- Habilitar a los demás para que actúen.

Según Kouzes y Posner (2005), los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste.

Es necesario señalar metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes.

Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración.

Acciones encaminadas para habilitar a los demás para que actúen:

- Decirles siempre “nosotros”.
- Fomentar interacciones entre los seguidores.
- Delegar responsabilidades.
- Enfocar las ganancias, no las pérdidas.
- Involucrar a los demás en la planeación y la resolución de problemas.

- Mantener a las personas informadas.
- Dar a los demás trabajos importantes en asignaciones delicadas.
- Ofrecer libertad de acción y autonomía.
- Ser accesible.

4.- Modelar el camino.

Para Kouzes y Posner (2005), los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios. Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten.

Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance.

Para esto es necesario: poner el ejemplo y planear metas claras y concretas.

Acciones encaminadas para modelar el camino:

- Intervenir de manera activa y participativa en las tareas del grupo.
- Ser congruente entre lo que se dice y se hace.
- Publicar las “reglas del juego”.
- Conversar con los demás acerca de los valores y creencias.
- Ser expresivo (incluso emocionalmente) en cuanto a sus creencias.
- Invertir tiempo en las prioridades de mayor trascendencia.
- Construir sobre logros.
- Generar compromiso abriéndose a las alternativas.
- Hacer públicas las alternativas planteadas por otros.

5.- Dar aliento al corazón.

Kouzes y Posner (2005), argumentan que los líderes deben fomentar el ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista. Sobre todo si la cuesta es difícil y empinada.

Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón. Los líderes prestan corazón a los demás al: reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros.

Acciones encaminadas dar aliento al corazón:

- Fomentar expectativas elevadas.
- Usar creativamente las recompensas y estímulos.
- Decir “Gracias”.
- Interrelacionar el rendimiento con los estímulos.
- Dar retroalimentación basada en los resultados.
- Convertirse en un “porrista”.
- Crear redes de apoyo social.
- Amar lo que se está haciendo.

Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kouzes y Posner (2005).

El inventario de Prácticas de Liderazgo fue desarrollado por Kouzes y Posner (2005), tomando en cuenta tanto metodología cualitativa como cuantitativa. El análisis de casos y entrevistas favorecieron para la construcción conceptual del Modelo de Liderazgo de Kouzes y Posner. El modelo ha sido validado estadísticamente en más de 40 países, con más de 60,000 personas, y es muy ampliamente reconocido en círculos académicos de liderazgo en el ámbito mundial.

Además de estudios de caso, se ha aplicado el instrumento a ambientes tanto de la iniciativa privada como dependencias gubernamentales.

Las prácticas de liderazgo identificadas en diversos contextos han sido las siguientes:

1. Desafiar los procesos.
2. Inspirar una visión compartida.
3. Habilitar a los demás para que actúen.
4. Modelar el camino.
5. Dar aliento al corazón.

Las acciones que conforman dichas prácticas fueron traducidas en modelos de conducta fácilmente identificables. El instrumento fue desarrollado bajo una metodología psicométrica estricta con análisis de confiabilidad, validez y estandarización.

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) ha sido adaptado a contextos de alta dirección, dirección media y empleados. También se han desarrollado versiones para estudiantes universitarios.

El instrumento consta de 30 reactivos donde se expresan conductas del líder, donde el encuestado deberá anotar bajo un sistema de evaluación tipo Likert de cinco opciones graduales de frecuencia que son: (A=1) Raramente o nunca; (B=2) Una vez cada tanto hace lo que se describe; (C=3) Algunas veces hace lo que se describe; (D=4) Con frecuencia hace lo que se describe y por último (E=5) Con mucha frecuencia hace lo que se describe.

Cada escala o dimensión (prácticas de liderazgo) se integra de seis reactivos que de manera sumativa integran un puntaje global. Existen dos versiones del instrumento siendo: una versión dirigida a los líderes denominada IPL Propio

(“Uno mismo”) y otra orientada a la percepción de los seguidores denominada IPL Observador (“Visto por otros”).

Teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

Antecedentes del modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional.

Actualmente Bass y Avolio son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responde a las exigencias del Siglo XXI. Sus estudios han generado una teoría sólida con evidencia empírica en diversos países y culturas. El modelo de liderazgo transformacional y transaccional de dichos autores responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales con gran rapidez, la planeación estratégica creativa, la orientación hacia los procesos organizacionales entre otros.

Durante la evolución de los modelos de liderazgo se contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones.

El modelo de liderazgo transformacional de Bass, tuvo su origen al retomar los conceptos fundamentales de Burns en 1978, (Bass, 1985b) Burns distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional.

Burns argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su

trabajo. Bass en 1985(a) afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de “costo beneficio”.

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 autointereses por el interés de bienestar del grupo.

En México existen diversos estudios basados en el modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, siendo uno de los más destacados, el efectuado por Mendoza (2005), en su tesis doctoral, quien hizo una contribución importante a esta línea de investigación al adaptar, validar, estandarizar y confiabilizar el instrumento de medición Multifactor Leadership Questionnaire.

Liderazgo transformacional.

Para Burns (1978), el líder transformacional también reconoce la existencia de necesidades en el potencial de los seguidores pero tiende a ir más allá, buscando despertar y satisfacer necesidades más altas, comprometer la personalidad total del seguidor.

Los líderes transformacionales pueden intentar y tener éxito en elevar su influencia sobre los niveles más bajos y altos de la jerarquía de la pirámide de necesidades de Maslow.

Semejante transformación puede lograrse en cualquiera de las tres formas de interrelación:

1. Levantando nuestro nivel de conocimiento y conciencia sobre la importancia y el valor de los resultados esperados, así como la forma de obtenerlos.

2. Conseguir trascender a nuestros propios intereses por los intereses del equipo, organización o una política más grande.
3. Alterando nuestro alcance de necesidades en la jerarquía de necesidades de Maslow o ampliándolas.

En la siguiente figura se expone en la figura se expone una representación de la pirámide de Maslow y la relación con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional:

Figura 1. Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow y su relación con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.



Fuente. Adaptada de Mendoza (2005) Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional.

Para Burns (1978) el liderazgo transformacional se encuentra en un extremo opuesto del liderazgo transaccional en una línea continua. Bass difiere de conceptualmente de Burns, por sus descubrimientos en diversos estudios, afirma que los líderes exhiben una variedad de patrones de liderazgo transformacional como transaccional. En palabras de Bass el *“líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tú país”* y más tarde afirma *“el líder transaccional, se centra en lo que tú país puede hacer por tí”*. Bass (1985a).

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, genera conocimientos y aceptación entre los seguidores en los propósitos y misión del grupo, así como motivarlos para ir más allá en bienestar del mismo. El líder transformacional articula una visión realista del futuro que puede compartirse, estimula intelectualmente a los seguidores y dedica una atención personalizada en cada uno de los integrantes del grupo.

El efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos. Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente transformar a los individuos y a la organización. Para Bass (1985a) esta transformación de seguidores y organización puede ser lograda incrementando el conocimiento de la importancia y el valor de los resultados diseñados, consiguiendo que los seguidores trasciendan por sus propios intereses, alterando y ampliando las necesidades de los seguidores.

Es conveniente no perder de vista que el liderazgo tiene una relación importante con tres aspectos a considerar que son: la satisfacción de los individuos y el grupo, el esfuerzo extra en su desempeño, y por último la efectividad.

Mendoza (2005) representa el modelo teórico en trece variables categorizadas en subescalas de liderazgo transformacional, subescalas de liderazgo transaccional, no liderazgo (Laissez Faire) y variables de resultado, como se presenta a continuación.

Subescalas del liderazgo transformacional.

- **Carisma.**

El carisma se refiere a las habilidades de los líderes para despertar devoción y articular una visión a través de las dinámicas personales; tales como la autoconfianza y el manejo emocional, los subordinados se identifican con ellos y desarrollan altos niveles de metas, e inculcan respeto y lealtad por el líder.

El sociólogo alemán Max Weber (Bass, 1985a) fue uno de los primeros en utilizar el término carisma para identificar una forma de influencia que no estaba basada en sistemas de autoridad tradicional, legal o racional, sino más bien con base a la percepción de los seguidores de que el líder es una persona con cualidades extraordinarias, poseedoras de un don especial.

Según Bass (1985a) para hacer más claro el criterio de Weber (1924 - 1947) de lo que consideró como liderazgo carismático, incluye en una de las dimensiones de liderazgo transformacional el entendimiento de las conductas exhibidas por muchos líderes, las claves características de personalidad, sus impactos y como se desarrolla la personalidad carismática.

Siguiendo a Bass (1985a) Max Weber se interesó en exponer el mecanismo por el cual aquellas personas a las que se les aplica el poder lo ven como legítimo.

Weber reconoce tres tipos de autoridad, cada una de las cuales representa una pretensión diferente para la legitimización del poder siendo:

- **Autoridad basada en fundamentos racionales.**

La autoridad proviene de la creencia en la legalidad de las normas que se han creado, y en el derecho de los individuos a los que se ha dado la responsabilidad dentro de un sistema de normas. Es lo que se ha venido denominando una autoridad legal.

- **Autoridad basada en la tradición.**

Este tipo de autoridad se refiere la creencia en la inviolabilidad de la tradición de autoridad transmitida a lo largo del tiempo.

- **Autoridad basada en el carisma.**

La autoridad a través del carisma recae en la devoción que se tiene ante la ejemplaridad de carácter del líder. Las personas respetan la autoridad por la creencia que poseen en las cualidades especiales, inherentes, del líder.”

El líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo (Bass y Avolio, 1990). Los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores (Bass, 1999).

El liderazgo carismático puede tomar en cuenta dos dimensiones importantes: los atributos del líder por un lado, y por el otro, su conducta. A partir de la anterior, Bass distingue dos formas específicas de liderazgo carismático que se exponen a continuación.

- 1. Influencia idealizada (Atributo).**

Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza,

incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete. “El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza” (Bass y Avolio, 1990).

2. Influencia idealizada (Conducta).

Es la capacidad de un líder para influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se gana el respeto y la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

3. Inspiración motivacional.

El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas y expresa propósitos importantes con gran sencillez.

La motivación inspiracional orienta a los subordinados a través de la acción, construyendo confianza e inspirando la creencia sobre una causa. Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea central como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de desempeño.

4. Estimulación intelectual.

La estimulación intelectual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para “romper con el pasado”.

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. (Bass y Avolio, 1990). Despierta una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores. La estimulación intelectual es evidenciada por la conceptualización de los seguidores, la comprensión y el análisis de los problemas que enfrentan y las soluciones que ellos generan (Yammarino y Dubinsky, 1994).

En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución eficaz de problemas. Favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia y la creatividad, racionalidad y búsqueda de soluciones. Induce a la reconsideración y el replanteamiento de supuestos. Cuestiona el statu quo, buscando la innovación.

5. Consideración individual.

La consideración individual, se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación.

Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore. El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino y Dubinsky, 1994). El líder con una alta consideración individual está

capacitando y en parte es mentor, mantiene una regeneración continua y vincula las necesidades del individuo con las de la organización (Bass, 1985a, Bass y Avolio, 1990). La consideración individual es similar a la noción de consideración del modelo de liderazgo de Ohio (Avolio y Bass, 1999).

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. El líder hace uso de su sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

Liderazgo transaccional.

Para Burns (1978), la política transaccional de líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios. Se caracteriza por que los seguidores están motivados a trabajar por metas trascendentales y despierta altos niveles de actualización, más bien que por un auto interés inmediato.

El liderazgo transaccional puede ser descrito en su relación con los subordinados de la manera siguiente:

- Reconoce lo que los trabajadores recibirán de su trabajo e intenta ver que lo obtengan como garantía de su actuación.
- Intercambia premios y promesas de premio por el trabajo de los empleados.
- Es sensible al interés inmediato de los trabajadores, pudiendo aplicar su esfuerzo en trabajo de grupo.

El líder clarifica el criterio de actuación, en otras palabras, negocia lo que se espera de los seguidores y el premio contingente 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. La noción general es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias; para ser eficaz la conducta del líder compensará dichas deficiencias.

Subescalas del liderazgo transaccional.

7. Premio contingente.

El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

8. Administración por excepción activo.

Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Esta constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

9. Administración por excepción pasivo.

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no hay remedio.

10. Liderazgo indiferente (Laissez Faire).

Se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Evade a las responsabilidades, evita tomar decisiones. El liderazgo indiferente normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. Es indeciso, no se compromete, se inhibe cuando le necesitan, se muestra renuente a asumir responsabilidades.

Variables de resultado.

11. 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 un desarrollo efectivo de las actividades.

12. Esfuerzo extra.

Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto al empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.

13. 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 planeado.

Capítulo 3. Metodología de la investigación.

Planteamiento del problema de investigación.

El planteamiento del problema de la presente investigación, se puede definir de la siguiente manera.

Se ha identificado la importancia del compromiso organizacional en el entorno laboral, sin embargo es común que organizaciones y directivos no muestran interés, motivación o simplemente no perciben la importancia de desarrollar, fomentar y mantener el compromiso de sus empleados hacia la organización. Además, es muy probable que debido al entorno tan cambiante al que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, las personas ya no se comprometen con su organización y están dispuestas a abandonarla en cualquier momento en una constante búsqueda de mejores oportunidades y condiciones laborales que cubran sus expectativas, por lo anterior, los empleados ya no están dispuestos a crear lazos afectivos y sentimientos de obligación hacia su organización para generar lealtad. Parece ser que muchas organizaciones desconocen el grado de compromiso que sus empleados tienen hacia la misma, quizás porque no perciben los beneficios que pueden obtener de empleados comprometidos, o simplemente no saben de que manera pueden evaluarlo ni como desarrollarlo.

Por otro lado, para que realmente exista un compromiso organizacional éste debe manifestarse en ambas partes, es decir tanto empleados como organizaciones deben percibir el compromiso del uno con el otro para que se puedan reflejar resultados de calidad en la productividad, satisfacción en el trabajo, de suficiencia en la remuneración y de apego a la organización, sin embargo, en la mayoría de los casos no se percibe un compromiso mutuo. Sí los empleados no sienten el compromiso por parte de su organización se puede presentar desmotivación en

ellos lo cual se verá reflejado en un bajo rendimiento, pobre desempeño y falta de involucramiento de ellos hacia el logro de los objetivos. Además, existe la gran amenaza de que la organización pierda empleados valiosos o que se desaproveche el potencial y talento de sus colaboradores.

En este sentido, el líder al ser una figura de influencia en las personas para el logro de los objetivos, se considera un importante componente del compromiso organizacional. Es por ello que se debe ejercer un liderazgo que inspire y motive a los empleados, que además los respalde y este al pendiente de sus necesidades tanto personales como laborales para desarrollar el mencionado compromiso. Sin embargo, existe una enorme posibilidad de enfrentarse a un liderazgo indiferente en el cual el líder no asume su responsabilidad y no se involucra con las tareas que se tienen que realizar, no muestra interés por fomentar un clima laboral satisfactorio para las personas, de orientar acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales y sobre todo de motivar, guiar y desarrollar en los empleados el compromiso organizacional y sentido de lealtad para lograr la satisfacción y un mejor desempeño de sus colaboradores, lo cual se verá reflejado en los resultados de las organizaciones.

Preguntas de investigación.

En la búsqueda del conocimiento del compromiso organizacional y la relación que tiene el estilo de liderazgo en su desarrollo, se plantean las siguientes preguntas de investigación.

- ¿Existen diferencias en el grado de compromiso organizacional que manifiestan los empleados en cada una de sus tres dimensiones, por variables demográficas, para el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral?

- ¿Hay variaciones en el grado de compromiso organizacional que manifiestan los empleados en cada una de sus tres dimensiones, por variables organizacionales, para el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral?
- ¿Se encuentran relaciones entre el estilo de liderazgo transformacional y las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados, en el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral?
- ¿Existen relaciones entre el estilo de liderazgo transaccional y las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados, en el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral?

Objetivos.

Objetivo general.

Realizar una evaluación del compromiso organizacional en los empleados en su centro de trabajo dentro de sus tres dimensiones (afectiva, normativa y de continuidad) y sus correlaciones con el estilo de liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional en dichas dimensiones.

Objetivos específicos:

- Conocer las diferencias del compromiso organizacional que manifiestan los empleados en su desempeño laboral, considerando sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad) por variables demográficas (edad, sexo, estado civil y escolaridad).

- Identificar las variaciones del compromiso organizacional que manifiestan los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad) por variables organizacionales (jerarquía en el puesto, antigüedad en el puesto y antigüedad en la organización).
- Encontrar que relación existe entre liderazgo transaccional y las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral.
- Determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional y las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral.

Hipótesis.

Hipótesis # 1.

“No existen diferencias estadísticamente significativas en las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados: afectivo, de continuidad y normativo de acuerdo a su edad, género, estado civil y escolaridad”.

Hipótesis # 2.

“No se encuentran diferencias estadísticamente significativas en las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados: afectivo, de continuidad y normativo según su jerarquía, antigüedad en el puesto y antigüedad en la organización”.

Hipótesis # 3.

“No existen correlaciones positivas estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo transaccional y las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral”.

Hipótesis # 4.

“No existen correlaciones positivas estadísticamente significativas entre el estilo liderazgo transformacional y las tres dimensiones del compromiso organizacional que manifiestan los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral”.

Variables de investigación.

Las variables que se manejaron en la presente investigación se dividieron en dos grandes grupos, variables sociodemográficas y variables organizacionales, las cuales se describen a continuación:

Variables sociodemográficas.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Edad	Tiempo manifestado en años que ha vivido una persona.	Medición en años vividos de la persona a través de una escala de razón, la cual se codifico en intervalos de edad.
Género	Conjunto de aspectos sociales de la sexualidad, asociados de manera arbitraria, en función al sexo, los cuales pueden ser comportamientos, valores y actitudes que diferencian a los hombres y mujeres	Medición en una escala nominal en dos opciones: <ol style="list-style-type: none">1. Femenino2. Masculino

Estado civil	Condición legal relativa a la convivencia del(a) trabajador(a) con una pareja formal.	Medición con una escala nominal en las siguientes categorías. 1. Soltero 2. Casado
Escolaridad	Formación académica formal en una institución educativa del trabajador(a).	Medición con escala nominal en los siguientes niveles educativos. 1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria 4. Licenciatura 5. Posgrado

Variables organizacionales.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional
Jerarquía en el puesto	Nivel de puesto de trabajo que desempeña laboralmente el (la) trabajador(a). Se refiere al hecho de que si tiene o no personal a su cargo.	Medición a través de una escala nominal con las siguientes opciones. 1. Con mando 2. Sin mando
Antigüedad en el puesto	Tiempo que lleva una persona desempeñando su puesto actual.	Medición en años con una escala de intervalo. Codificados en de la siguiente forma: 1. Menos de 1 año. 2. Entre 1 y 5 años. 3. Entre 6 y 10 años. 4. Entre 11 y 20 años. 5. Entre 21 y 30 años. 6. Más de 30 años.

Antigüedad en la organización	Tiempo que lleva una persona laborando en la organización.	Medición en años con una escala de intervalo, codificados de la siguiente forma: 1. Menos de 1 año. 2. Entre 1 y 5 años. 3. Entre 6 y 10 años. 4. Entre 11 y 20 años. 5. Entre 21 y 30 años.
-------------------------------	--	---

Variable. Compromiso Organizacional.

Definición conceptual.

De acuerdo a Allen y Meyer (1991), el compromiso organizacional se puede definir como un estado psicológico que se caracteriza por la relación del empleado con su organización, lo cual tiene implicaciones en su decisión de continuar dentro de ella.

Allen y Meyer (1991) han diferenciado dentro de la conceptualización del compromiso organizacional tres elementos:

- **El compromiso afectivo**, el cual se refiere al apego emocional del empleado con la organización.

Grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización.

El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

- **El compromiso de continuidad.** Grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización.

Por lo que se refiere al componente de continuación (necesidad) es muy posible encontrar una consciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de retirarse, o de las pocas facilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un “compromiso de omisión” (Becker, 1993).

- **Compromiso normativo.**

Grado en que un individuo se siente obligado moralmente a permanecer en su organización.

En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante.

El compromiso normativo referido a los sentimientos de obligación y cumplimiento hacia la organización y el compromiso de continuidad el cual se refiere a la decisión del empleado de permanecer en ella y no abandonarla.

Definición operacional.

El compromiso organizacional en sus tres dimensiones: afectivo, normativo y de continuidad será medido con la escala de Meyer, Allen y Smith (1993), la cual incluye seis reactivos para compromiso afectivo, seis para continuidad y seis para normativo.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional		
		Dimensiones	Escala de medición	Items Cuestionario Allen y Meyer
Compromiso Organizacional	Estado psicológico que se caracteriza por la relación del empleado con su organización, lo cual tiene implicaciones en su decisión de continuar dentro de ella (Allen y Meyer, 1991).	Normativo	Ordinal	1, 2, 3, 4, 5, 6
		Continuidad	Ordinal	7,8,9,10,11,12
		Normativo	Ordinal	13,14,15,16,17,18

Variable: Liderazgo Transformacional

Definición conceptual.

Liderazgo Transformacional.

Estilo de liderazgo que busca cambiar el estatus quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Los líderes transformacionales, en consecuencia, buscan transformar o cambiar los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por la organización.

Variable Liderazgo Transaccional.

Definición conceptual.

Liderazgo transaccional.

Estilo de liderazgo que busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con lo que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. El líder transaccional establece convenios contractuales específicos con los seguidores, es decir, les ofrece beneficios que satisfagan sus necesidades y expectativas a cambio de que cumplan con determinados objetivos o realicen ciertas tareas.

Definición operacional.

La medición de liderazgo fue bajo el modelo teórico de liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio con el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio y Bass, 1999), en el cual los participantes describieron estilo de liderazgo de su jefe inmediato en 52 reactivos usando un sistema de evaluación tipo Likert.

Las subescalas de este modelo se dividen de la siguiente manera:

Liderazgo Transformacional.

1. Influencia idealizada (Atributo).

Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete. "El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza".

2. Influencia idealizada (Conducta).

Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se gana el respeto y la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

3 Inspiración motivacional

El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes

expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.

La motivación inspiracional orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.

Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación.

4 La estimulación intelectual.

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para “romper con el pasado”.

En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas. Favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia y la creatividad, racionalidad y solución de problemas. Induce a la reconsideración y el replanteamiento de supuestos. Cuestiona el statu quo, buscando la innovación.

5 Consideración individual

La consideración individual, se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación. Cada empleado se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Liderazgo Transaccional.

1. Premio contingente.

El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

2. Administración por excepción activo.

Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Esta constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

3. Administración por excepción pasivo.

Caracteriza a los líderes que sólo se aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no hay remedio.

Escala de Liderazgo Indiferente – 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 reacción a asumir responsabilidades.

Escalas de Resultado.

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.

Operacionalización.

Variable	Dimensiones	Escala de medición	Ítems
Liderazgo Transformacional			
	Influencia idealizada (atributo)	Ordinal	1,14,27,40
	Influencia idealizada (conducta)	Ordinal	2,15,28,41

	Inspiración motivacional	Ordinal	3,16,29,42
	Estimulación intelectual	Ordinal	4,17,30,43
	Consideración individual	Ordinal	5,18,31,44
	Tolerancia psicológica	Ordinal	13,26,39,52
Liderazgo Transaccional			
	Premio contingente	Ordinal	6,19,32,45
	Administración por excepción activo	Ordinal	7,20,33,46
	Administración por excepción pasivo	Ordinal	8,21,34,47
Liderazgo indiferente			
	Liderazgo indiferente	Ordinal	9,22,35,48
Variables de resultado			
	Satisfacción	Ordinal	10,23,36,49
	Esfuerzo extra	Ordinal	11,24,37,50
	Efectividad	Ordinal	12,25,38,51

Diseño de la investigación.

Tipo de estudio.

Transversal: Medición una sola vez de la unidad de análisis de la investigación, en relación a la evolución del fenómeno estudiado.

Descriptivo: Se señalan y especifican las características de la unidad de análisis.

Correlacional: Se determina la relación existente entre las variables de la investigación.

Participantes.

Debido a que es muy difícil obtener muestras aleatorias de las organizaciones y de los empleados, se trabajó con un muestreo estratificado por conveniencia, lo cual es muy común en las investigaciones sociales, ya que son pocas las empresas que otorgan facilidades y que están dispuestas a brindar información de sus empleados, por ello se trabajó con una empresa líder en el sector de las comunicaciones inalámbricas, la cual después de revisar el cuestionario propuesto para obtener la información, dio su autorización para aplicar los instrumentos a diversos empleados que laboran en diferentes áreas de la organización.

La muestra se conformó de 50 empleados de diferentes áreas de la empresa, tales como: finanzas, recursos humanos, ingeniería y personal del área de atención a clientes personalizado, en el análisis de la información y la presentación de los resultados de la investigación, no tuvo relevancia el área al que pertenecen los participantes.

Instrumentos de medición.

Se eligieron los instrumentos mencionados a continuación tomando como base dos criterios: han sido empleados ampliamente en el ámbito internacional y han mostrado índices adecuados de confiabilidad y validez.

Cuestionario de Meyer, Allen y Smith para evaluar compromiso organizacional.

Para medir el compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de Allen, Meyer y Smith (1993), el cual incluye las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectiva, normativa y de continuidad. El cuestionario consta de dieciocho reactivos en total, seis para cada tipo de compromiso. Los reactivos se avalúan en un sistema de evaluación tipo Likert que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor, es importante mencionar que algunos reactivos están expresados en forma inversa, por ello fue necesario invertirlos antes de a calificación.

El cuestionario aplicado es la misma versión que utilizó el Dr. Fernando Arias Galicia en su Tesis doctoral acerca del tema de compromiso organizacional, el instrumento fue validado y confiabilizado por Arias, 2005, reportando los siguientes índices de confiabilidad. Alphas respectivas: afectivo=0.81; normativo=0.82 y continuidad=0.49 los cuales se consideran adecuados en el campo de la investigación. Se realizó una traducción del inglés al español y viceversa, y se conservó el sistema de evaluación tipo Likert de cinco grados del instrumento original.

Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, Edición 5.

El instrumento empleado en la presente investigación se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ). La traducción literal al español es Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, fue elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio (1999) en la Universidad de Binghamton en Nueva York. Dicho instrumento ha sido aplicado en diversos países, en distintos idiomas y en todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. Los fundamentos teóricos del modelo cuentan con validez empírica demostrable en diversos contextos organizacionales. Lo anterior ha generado nuevas líneas de investigación sobre la propia instrumentación y metodología del MLQ.

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 (“Visto por otros”). En esta investigación se utilizó a versión “Visto por otros” en la que los participantes evaluaron el estilo de liderazgo de su supervisor, jefe inmediato, gerente o bien la persona que represente la figura de líder para ellos.

La versión original del MLQ Edición 5, integra 52 reactivos que se responden bajo un sistema de evaluación tipo Likert, para la medición de cada factor. Los cinco puntos de la escala tienen una magnitud estimada en una base numérica de 1-2-3-4-5.

Cinco subescalas de conductas de **liderazgo transformacional** son medidas: (1) Influencia idealizada atributo, (2) Influencia idealizada conducta, (3) Inspiración motivacional, (4) Estimulación intelectual y (5) Consideración individual.

Tres subescalas del MLQ se usan para medir el **liderazgo transaccional**, siendo: (1) Premio contingente, (2) Administración por excepción activo y (3) Administración por excepción pasivo.

Una escala de no liderazgo o estilo de liderazgo indiferente (Laissez – Faire). **(1) Liderazgo Indiferente.** La subescala de Liderazgo indiferente mide la ausencia o abdicación del liderazgo.

Sin embargo, considerando que el no liderazgo es una manera de actuar del líder, se podría decir que también es un estilo de liderazgo en el que no hay participación directa del líder, interés por sus seguidores, por las tareas a realizar, por el ambiente del grupo, sino que se nota su ausencia y desinterés, ante esta situación podríamos decir que el Laissez – Faire o no liderazgo es un estilo de liderazgo al que se podría llamar estilo de liderazgo indiferente.

También se miden también tres escalas de resultado: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad.

La subescala de efectividad muestra la efectividad de un líder siendo vista por otros en cuatro dominios: (1) el logro de las necesidades de relación laboral de los trabajadores sociales; (2) la presentación de las necesidades del trabajador social en los altos niveles administrativos; (3) la contribución a la efectividad organizacional; (4) el desempeño como un líder trabajador grupal.

En el caso del cuestionario de liderazgo, se utilizó la versión que Mendoza (2005) quien en su tesis doctoral realizó la adaptación y validez del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire, el cual tiene índices de confiabilidad muy buenos. El coeficiente de más bajo es de 0.79 en la escala de administración por excepción activo y el más alto lo tienen la escala de influencia idealizada (conducta) y la e premio contingente con un alpha de 0.94.

Recolección de la información.

Se llevó a cabo el trabajo de campo en las instalaciones de la organización con la aplicación de los instrumentos seleccionados para evaluar el compromiso organizacional y liderazgo en la población de estudio. Antes de la aplicación de los cuestionarios se envió una copia de los mismos a las áreas responsables. Se solicitó la participación voluntaria de los empleados por medio del área de recursos humanos para participar en la investigación.

Captura de los datos.

La información se capturó y codificó en una base de datos en Excel mediante la técnica de doble captura a fin de detectar errores de captura y en su caso hacer una revisión en los cuestionarios aplicados a los participantes. Una vez validada la base de datos se ensambló en el paquete estadístico SPSS para después llevar a cabo un análisis estadístico de los resultados obtenidos.

Análisis descriptivo.

A través de estadística descriptiva se realizó un análisis descriptivo de la muestra con la finalidad de conocer la distribución de frecuencias y proporciones, así como las puntuaciones medias obtenidas de acuerdo con cada variable.

Análisis bivariado.

Se efectuaron diversas pruebas para identificar las diferencias y relaciones entre variables.

- Análisis de la Varianza.

Para establecer desigualdades entre grupos, es decir si existen diferencias significativas entre grupos a través del análisis ANOVA.

El modelo de ANOVA calcula la suma de cuadrados, los grados de libertad y las medias cuadráticas entre grupos, intra-grupos y total. También arroja el valor F de la prueba y el grado de significación. Cuanto mayor sea el valor de F de la prueba y menor el grado de significación estadística, es más probable que existan diferencias significativas entre los grupos.

- Correlación de Pearson.

Se aplicará un análisis de correlación bivariada de Pearson para determinar las relaciones entre las variables evaluadas.

El coeficiente de correlación de Pearson, es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

La correlación de Pearson está representada por un coeficiente que oscila entre -1 a +1, que corresponde a una correlación negativa perfecta y una correlación positiva perfecta, respectivamente. Este coeficiente de correlación establece una relación entre variables, pero no determina una relación causal.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Estadística Descriptiva.

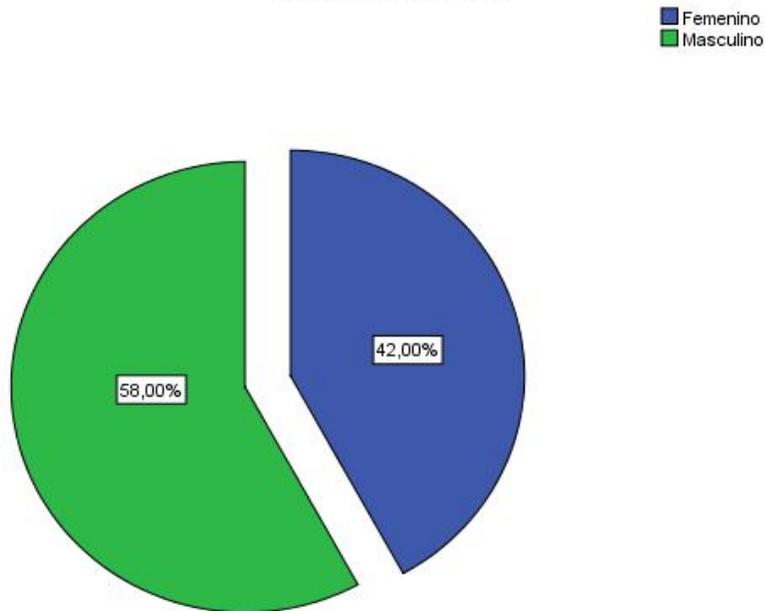
A continuación se presentan las frecuencias y proporciones de cada una de las variables de la muestra estudiada, así como las puntuaciones medias de cada una de ellas. Con esta información, más adelante se puede presentar el análisis y discusión de los resultados con base en los datos obtenidos de la muestra para así estar en la posición de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en la investigación y llegar a conclusiones acerca de las variables estudiadas.

Variables Sociodemográficas.

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	21	42%	42%	42%
	Masculino	29	58%	58%	100%
	Total	50	100%	100%	

Gráfica de Género

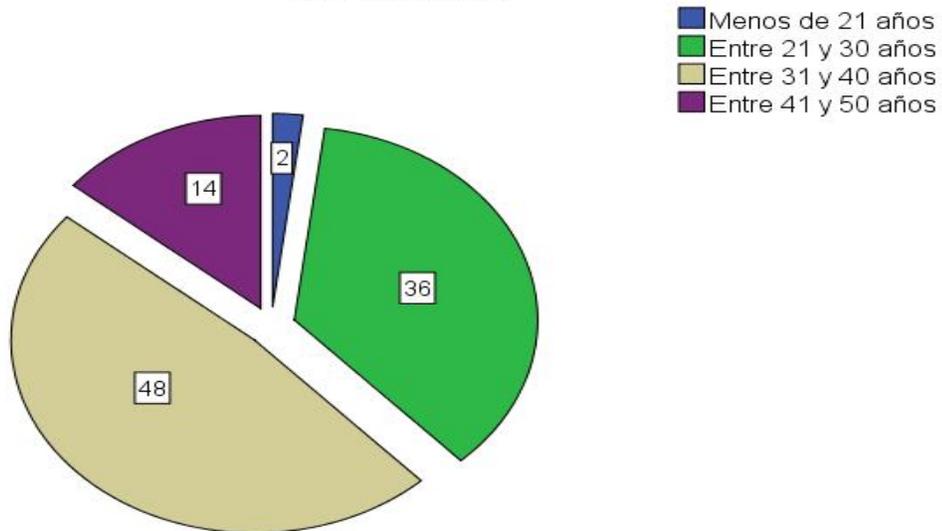


De la muestra estudiada 21 personas son de género femenino, lo cual representa 42% de la muestra total, mientras que 29 personas son de género masculino representado el 58 % de la muestra, aunque son mayoría podemos decir que la muestra está prácticamente equilibrada en cuanto a género.

Edad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 21 años	1	2%	2%	2%
	Entre 21 y 30 años	18	36%	36%	38%
	Entre 31 y 40 años	24	48%	48%	86%
	Entre 41 y 50 años	7	14%	14%	100%
	Total	50	100%	100%	

Gráfica de Edad



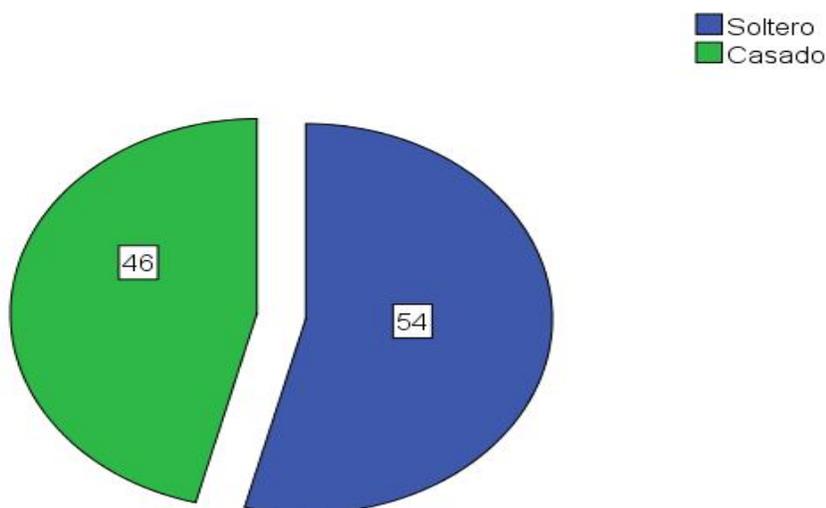
En cuanto a la edad la mayoría de la muestra tiene entre 31 y 40 años lo cual representa el 48% con un total de 24 de personas, mientras que 18 personas reportan tener entre 21 y 30 años (36% de la muestra). Tan sólo 1 persona tiene menos de 21 años, siendo el 2% y el resto son 7 personas entre 41 y 50 años

representando El 20% del total de la muestra. Se puede observar que el 86% (42 personas) de la población se encuentran en el rango de edad entre 21 y 40 años. Ante esta evidencia se puede afirmar que la muestra está compuesta de empleados muy jóvenes.

Estado Civil.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	27	54%	54%	54%
	Casado	23	46%	46%	100%
	Total	50	100%	100%	

Gráfica de Estado Civil

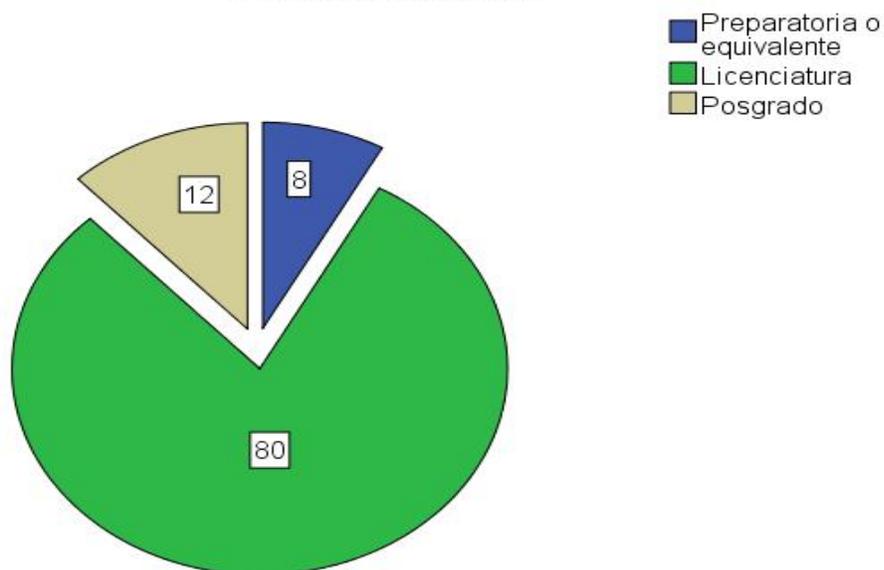


Al observar los porcentajes de la muestra referentes al estado civil de los participantes, se puede decir que prácticamente se encuentran equilibrados siendo el 54% (27 personas) solteros y 23 personas son casadas (46%).

Escolaridad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Preparatoria o equivalente	4	8%	8%	8%
Licenciatura	40	80%	80%	88%
Posgrado	6	12%	12%	100%
Total	50	100%	100%	

Gráfica de Escolaridad



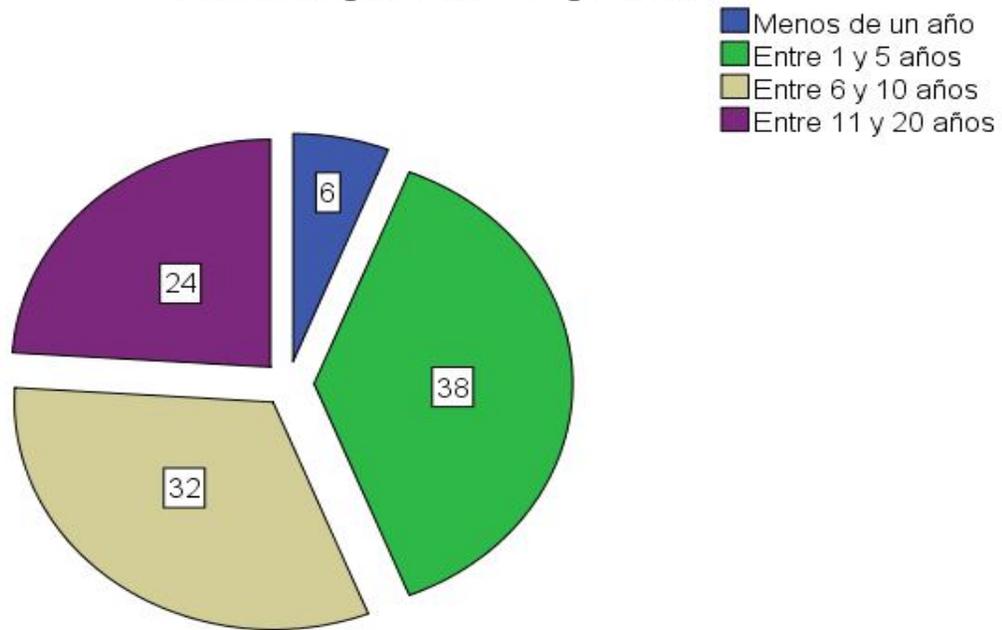
La mayoría de la muestra tienen estudios de licenciatura lo cual representa el 80% con un total de 40 personas, el 20% restante son 6 personas con nivel de estudios de posgrado (12%) y 4 personas con preparatoria (8%).

Variables Organizacionales.

Antigüedad en la Organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de un año	3	6%	6%	6%
	Entre 1 y 5 años	19	38%	38%	44%
	Entre 6 y 10 años	16	32%	32%	76%
	Entre 11 y 20 años	12	24%	24%	100%
	Total	50	100%	100%	

Gráfica de Antigüedad en la Organización

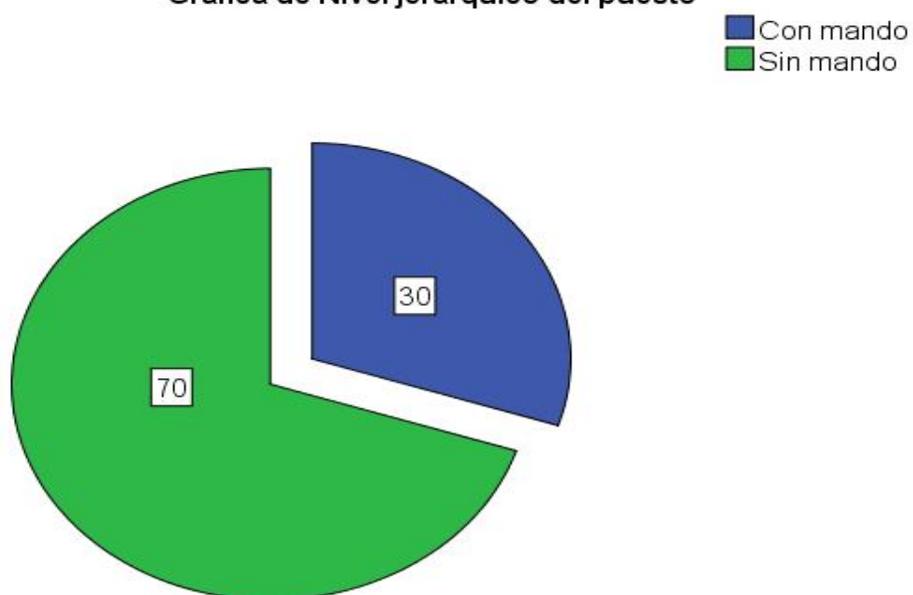


El 70% de la muestra llevan laborando en la organización entre 1 y 10 años. El Mayor porcentaje (38%) lo representan 19 personas que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad en la organización, después se encuentran 16 personas (32%) entre 6 y 10 años de antigüedad, el 24% son 12 personas entre 11 y 20 años y tan sólo 3 personas (6%de la muestra) tienen menos de un año de antigüedad en la organización.

Nivel jerárquico del puesto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con mando	15	30%	30%	30%
	Sin mando	35	70%	70%	100%
	Total	50	100%	100%	

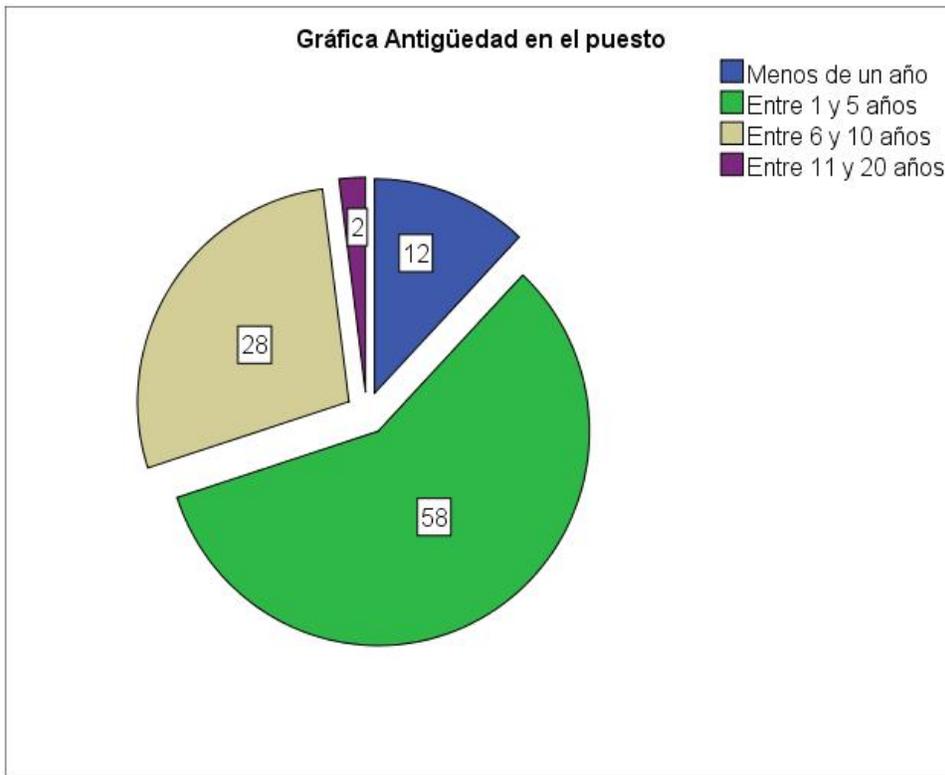
Gráfica de Nivel jerárquico del puesto



El 70% de la muestra (35 personas) desempeñan puestos sin mando, es decir, que no tienen personal a su cargo, mientras que el 30% (15 personas) son personas con niveles jerárquicos con mando, por lo que tienen personal a su cargo.

Antigüedad en el puesto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de un año	6	12%	12%	12%
	Entre 1 y 5 años	29	58%	58%	70%
	Entre 6 y 10 años	14	28%	28%	98%
	Entre 11 y 20 años	1	2%	2%	100%
	Total	50	100%	100%	



El 58% (29 personas) de la muestra lleva entre 1 y 5 años desempeñando su puesto actual, el 28% (14 personas) lleva entre 6 y 10 años en su puesto, el 12% lo representan 6 personas con menos de 1 año en el puesto actual y tan sólo una persona (2%) lleva entre 11 y 20 años desempeñando su puesto actual. Es decir que el 86% de la muestra tiene entre 1 y 10 desempeñando su actual puesto.

Estas distribuciones son muy parecidas a las de la antigüedad de la organización en donde la mayoría de la muestra (70%) se concentra en el mismo intervalo entre 1 a 10 años de antigüedad, con esto se podría decir que tal vez las personas llevan varios años desempeñando el mismo puesto, por otro lado, si se contrasta con la variable jerarquía del puesto, en donde la mayoría de la muestra (también un 70%) se concentra en personas con un nivel jerárquico sin mando, nos lleva a pensar que quizás no hay muchas oportunidades de ascenso laboral o de cambio de área.

Estadística No Paramétrica.

En ésta parte del análisis estadístico se presentan las pruebas de las hipótesis planteadas en la investigación, las cuales consisten en probar si hay diferencias entre grupos por variables demográficas y por variables organizacionales en los tres tipos de compromiso organizacional y por otro lado, determinar si existen correlaciones entre las variables estudiadas: compromiso organizacional y estilo de liderazgo.

A continuación se presentan las tablas de contingencia que nos permiten visualizar las diferencias entre grupos por género, edad, estado civil, escolaridad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización y nivel jerárquico en cada uno de los tipos de compromiso organizacional propuestos en el modelo de Allen y Meyer, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas en el instrumento de medición

para evaluar el grado y tipo de compromiso organizacional que prevalece en los empleados de la muestra seleccionada.

El primer conjunto de tablas lo conforman las tablas correspondientes a cada tipo de compromiso de acuerdo al modelo de Allen y Meyer (afectivo, normativo y de continuidad) y la variable edad, la cuál se codifico en grupos de años cumplidos. En las siguientes tablas se pueden observar las diferencias en las puntuaciones de compromiso que obtuvieron los participantes, en cada una de las dimensiones de acuerdo a los diferentes grupos de edades que se presentaron en la muestra de estudio.

Tabla 4.1. Puntuaciones de Compromiso Organizacional Afectivo por Grupos de Edad.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Afectivo		Edad				Total
		Menos de 21 años	Entre 21 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	3	0	0	3
De 11 a 15 puntos	Bajo	0	3	2	0	5
De 16 a 20 puntos	Medio	1	7	11	3	22
De 21 a 25 puntos	Alto	0	5	9	3	17
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	0	2	1	3
Total		1	18	24	7	50

En la tabla 4.1 se puede observar que tan sólo tres personas entre 41 y 50 años presentan un compromiso organizacional afectivo muy alto, siendo en los grupos de edades entre 31 y 40 años donde se concentra el mayor número de casos. El mayor número de participantes en la muestra reporta un compromiso organizacional afectivo medio siendo 22 casos en total de los cuales 11 se encuentran en el grupo de edad entre 31 y 40 años, mientras que un compromiso alto se presenta en segundo lugar con 17 casos concentrándose de igual forma, la mayoría de ellos en el grupo de entre 31 y 40 años de edad.

Las puntuaciones más bajas del compromiso afectivo se presentan en el grupo de personas entre 21 y 30 años de edad, mientras que las más altas se dirigen hacia los grupos con mayor edad.

En la muestra de estudios se podría deducir que la edad influye en el compromiso afectivo porque se puede apreciar una tendencia hacia un compromiso afectivo más alto en los grupos de mayor edad.

El compromiso afectivo que reporta la muestra es medio, casi el 50% de la muestra presenta un compromiso afectivo con puntuaciones medias y son en su gran mayoría personas entre 31 y 40 años de edad.

Tabla 4.2. Puntuaciones de Compromiso Organizacional de Continuidad por Grupos de Edad.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional de Continuidad		Edad				Total
		Menos de 21 años	Entre 21 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	2	0	0	2
De 11 a 15 puntos	Bajo	1	4	3	0	8
De 16 a 20 puntos	Medio	0	4	10	5	19
De 21 a 25 puntos	Alto	0	7	11	2	20
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	1	0	0	1
Total		1	18	24	7	50

En la tabla 4.2 se puede apreciar que para el caso del compromiso de continuidad un solo un sujeto reporta puntuaciones de compromiso organizacional muy alto en un intervalo de edad de 21 a 30 años, de la misma manera que en el compromiso afectivo, la mayoría de los sujetos reportan puntuaciones de compromiso de continuidad alto y medio siendo un total de 39 casos en la muestra seleccionada. De esos 39 casos más del 50% tienen entre 31 y 40 años de edad. Con esta evidencia, se podría decir que el compromiso de continuidad en la muestra estudiada es Alto y la mayoría de los casos son sujetos de entre 31 y 40 años de edad y también se puede apreciar una tendencia de hacia mayor compromiso con más edad.

De acuerdo a la tabla 4.2 se puede observar que todos los grupos de edades presentan diferentes puntuaciones de compromiso organizacional de continuidad

Tabla 4.3. Puntuaciones de Compromiso Organizacional Normativo por Grupos de Edad.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Normativo		Edad				Total
		Menos de 21 años	Entre 21 y 30 años	Entre 31 y 40 años	Entre 41 y 50 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	1	2	1	5
De 11 a 15 puntos	Bajo	0	5	10	2	17
De 16 a 20 puntos	Medio	0	7	5	2	14
De 21 a 25 puntos	Alto	0	4	6	2	12
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	1	1	0	2
Total		1	18	24	7	50

En la tabla 4.3 también se puede identificar que sólo dos personas reportan un compromiso muy alto, los cuales pertenecen a los grupos de edad entre 21 y 30 años y entre 31 y 40 años, respectivamente. La mayoría de la muestra reporta un compromiso de continuidad bajo, concentrándose en el grupo de edades entre 31 y 40 años.

De acuerdo a la variable edad el compromiso afectivo que reporta la muestra estudiada es medio, el de continuidad alto y el normativo bajo, sin embargo, el grupo de edad de entre 31 y 40 años es el que concentra la mayoría de los casos de éstas puntuaciones.

Con los resultados observados en las tres primeras tablas, se puede afirmar que el compromiso organizacional tanto afectivo, normativo y de continuidad no es igual por grupos de edad en la muestra estudiada. Se observa que en los tres tipos de compromiso, la mayoría de los casos se concentran en el grupo de edad de entre 31 y 40 años.

En el siguiente conjunto de tablas, se presentan las puntuaciones obtenidas por los participantes de la muestra estudiada en cada tipo de compromiso de acuerdo al género.

Tabla 4.4. Puntuaciones de compromiso organizacional afectivo de acuerdo al género.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Afectivo		Género		Total
		Femenino	Masculino	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	2	3
De 11 a 15 puntos	Bajo	3	2	5
De 16 a 20 puntos	Medio	9	13	22
De 21 a 25 puntos	Alto	8	9	17
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	3	3
Total		21	29	50

La tabla 4.4 indica que tanto hombres como mujeres presentan diferencias en el compromiso afectivo, las puntuaciones de compromiso afectivo más altas las presentan sólo tres personas del género masculino, mientras que la mayor parte de la muestra presenta un compromiso medio, siendo en su mayoría personas de género masculino. Pero en ambos casos el mayor número de personas de género masculino y femenino reportan un compromiso afectivo medio.

La tendencia es hacia mayor compromiso en ambos grupos por género y se puede apreciar que de la misma manera, las puntuaciones en dirección hacia menor compromiso se manifiestan en ambos grupos de manera muy similar, es decir, no se observa una tendencia hacia menor o mayor compromiso afectivo en alguno de los grupos, al parecer se manifiesta por igual en los grupos por género.

Tabla 4.5. Puntuaciones de compromiso organizacional de continuidad de acuerdo al género.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional de Continuidad		Género		Total
		Femenino	Masculino	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	2	2
De 11 a 15 puntos	Bajo	5	3	8
De 16 a 20 puntos	Medio	7	12	19
De 21 a 25 puntos	Alto	9	11	20
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	1	1
Total		21	29	50

La tabla 4.5 presenta las puntuaciones de compromiso organizacional de continuidad con respecto al género y se puede observar que sólo una persona de género masculino presenta las puntuaciones más altas, la mayoría de la muestra se concentra con puntuaciones de compromiso de continuidad alto (20 casos) y medio (19 casos), sólo un caso de diferencia entre ellos, el compromiso de continuidad es alto en la muestra estudiada donde 11 personas son de género masculino y 9 de género femenino.

Se podría decir que el género masculino presenta un mayor compromiso de continuidad, sin embargo, la muestra está compuesta por más hombres, en donde el número más alto de ellos presentan un compromiso de continuidad medio a diferencia de las participantes de género femenino quienes el mayor número de ellas expresan compromiso de continuidad alto.

Tabla 4.6. Puntuaciones de compromiso organizacional normativo y género.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Normativo		Género		Total
		Femenino	Masculino	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	4	5
De 11 a 15 puntos	Bajo	6	11	17
De 16 a 20 puntos	Medio	8	6	14
De 21 a 25 puntos	Alto	5	7	12
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	1	1	2
Total		21	29	50

En lo que respecta al compromiso organizacional normativo, en la tabla 4.6 se puede ver que las puntuaciones más altas, las presentan por igual ambos géneros, un solo caso por cada uno. El mayor número casos en la muestra estudiada reportan niveles de compromiso normativo bajo, siendo en su mayoría personas de género masculino (de 17 personas con compromiso normativo bajo 11 son de género masculino).

También se puede observar que en la muestra estudiada el mayor número de personas del género femenino manifiesta un compromiso normativo medio, mientras que el mayor número de personas del género masculino presentan compromiso organizacional normativo bajo.

Con esto se puede decir que en los tres tipos compromiso, se presentan diferencias por género, es decir que no hay igualdades en los tres tipos de compromiso dependiendo el género y el compromiso se manifiesta de manera muy similar en ambos es decir, no se aprecia una tendencia hacia mayor o menor compromiso dependiendo del género

En el siguiente conjunto de tablas (de la 4.7 a la 4.9) se presentan los puntajes obtenidos en los tres tipos de compromiso por estado civil.

Tabla 4.7. Puntuaciones de compromiso organizacional afectivo por estado civil.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Afectivo		Estado Civil		Total
		Soltero	Casado	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	2	1	3
De 11 a 15 puntos	Bajo	3	2	5
De 16 a 20 puntos	Medio	10	12	22
De 21 a 25 puntos	Alto	10	7	17
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	2	1	3
Total		27	23	50

En la tabla 4.7 se puede observar que el compromiso afectivo más alto se presenta en personas solteras, mientras que la mayor concentración de casos en la muestra estudiada reporta un compromiso afectivo medio en donde 12 participantes son casados y 10 solteros. Sin embargo, más personas solteras presentan un compromiso alto y muy alto por igualdad de número (10 casos de cada uno) en relación a personas casadas quienes en su mayoría manifiestan un compromiso afectivo medio. Podríamos decir que en la muestra estudiada los participantes solteros manifiestan un mayor compromiso afectivo.

Tabla 4.8. Puntuaciones de compromiso organizacional de continuidad por estado civil.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional de Continuidad		Estado Civil		Total
		Soltero	Casado	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	1	2
De 11 a 15 puntos	Bajo	4	4	8
De 16 a 20 puntos	Medio	9	10	19
De 21 a 25 puntos	Alto	13	7	20
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	1	1
Total		27	23	50

Sólo un caso de la muestra presenta un compromiso muy alto con estado civil casado, la mayor concentración de casos en la muestra reporta un compromiso de continuidad alto, donde la mayoría son personas solteras, también se observa que

de las personas solteras el mayor número de ellas manifiestan un compromiso de continuidad alto, mientras que el mayor número de personas casadas reportan un compromiso de continuidad medio con tendencia hacia alto, es decir ambos estados civiles concentran más casos en puntuaciones hacia mayor compromiso en lugar de hacia menor.

Tabla 4.9. Puntuaciones de compromiso organizacional normativo por estado civil.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Normativo		Estado Civil		Total
		Soltero	Casado	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	4	5
De 11 a 15 puntos	Bajo	10	7	17
De 16 a 20 puntos	Medio	6	8	14
De 21 a 25 puntos	Alto	8	4	12
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	2	0	2
Total		27	23	50

En el caso del compromiso normativo sólo dos personas solteras presentan un compromiso normativo muy alto, la mayor concentración de casos de la muestra reporta un compromiso bajo, siendo en su mayoría personas solteras. También se puede observar que el mayor número de personas solteras manifiestan un compromiso normativo bajo, pero las puntuaciones más altas de compromiso normativo las presentan en su mayoría personas solteras, mientras que el mayor número de personas casadas manifiestan un compromiso normativo medio.

Ante estas evidencias se podría decir que los solteros expresan un compromiso normativo mayor que los casados, sin embargo, no se debe perder de vista que la muestra está compuesta en su mayoría por solteros.

Nuevamente podríamos decir que no hay igualdades en los tres tipos de compromiso normativo que presenta la muestra en relación al estado civil.

En el siguiente conjunto de tablas se observa la relación de los tres tipos de compromiso y la escolaridad de los participantes.

Tabla 4.10. Puntuaciones de compromiso organizacional afectivo y escolaridad.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Afectivo		Escolaridad			Total
		Preparatoria o equivalente	Licenciatura	Posgrado	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	3	0	3
De 11 a 15 puntos	Bajo	0	3	2	5
De 16 a 20 puntos	Medio	4	16	2	22
De 21 a 25 puntos	Alto	0	15	2	17
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	3	0	3
Total		4	40	6	50

Es importante señalar que casi la totalidad de la muestra tiene escolaridad de licenciatura, por ello la mayoría de la muestra presenta un compromiso afectivo medio con nivel de estudios de licenciatura.

En la tabla 4.10 se aprecia que de las personas con escolaridad licenciatura, la gran mayoría 31 casos de un total de 40, presenta un compromiso afectivo medio (16 casos) y alto (15 casos).

El total de personas con escolaridad de preparatoria presentan compromiso afectivo medio y en el caso de los participantes con estudios de posgrado, sus puntuaciones se distribuyen por partes iguales en compromiso afectivo bajo, medio y alto.

Resultado de lo anterior se podría afirmar que quizás la escolaridad no tiene nada que ver con el compromiso afectivo que desarrollan los empleados de la muestra estudiada.

Tabla 4.11. Puntuaciones de compromiso organizacional de continuidad y escolaridad.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional de Continuidad		Escolaridad			Total
		Preparatoria o equivalente	Licenciatura	Posgrado	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	2	0	2
De 11 a 15 puntos	Bajo	1	7	0	8
De 16 a 20 puntos	Medio	1	14	4	19
De 21 a 25 puntos	Alto	2	16	2	20
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	1	0	1
Total		4	40	6	50

La mayor concentración de casos en la muestra estudiada manifiesta un compromiso de continuidad alto y la gran mayoría de las personas con licenciatura expresan compromiso alto y medio, la mitad de las personas con preparatoria manifiestan compromiso alto y la mayor parte de las personas con posgrado tiene compromiso de continuidad medio.

Tabla 4.12. Puntuaciones de compromiso organizacional normativo y escolaridad.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Normativo		Escolaridad			Total
		Preparatoria o equivalente	Licenciatura	Posgrado	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	4	0	5
De 11 a 15 puntos	Bajo	1	13	3	17
De 16 a 20 puntos	Medio	2	11	1	14
De 21 a 25 puntos	Alto	0	10	2	12
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	2	0	2
Total		4	40	6	50

Según la tabla 4.12 se observa que en el compromiso normativo, hay diferencias entre el nivel de estudios y el grado de compromiso que presentan los empleados.

La mayor concentración de casos se da en personas que presentan un compromiso normativo bajo. En el caso de las personas con nivel de estudios de licenciatura, casi no se perciben diferencias entre el compromiso normativo, la

mayor concentración está en compromiso normativo bajo con 13 casos, 11 con compromiso normativo medio y 10 con alto.

En el caso de las personas con nivel de estudios de preparatoria la mitad presenta un compromiso normativo medio y la otra parte se divide en bajo y muy bajo, para las personas con estudios de posgrado la mitad expresa un compromiso bajo y la otra mitad tiene tendencia hacia mayor compromiso con puntuaciones de compromiso normativo medio y alto.

Al observar los resultados presentados en las tablas anteriores podemos argumentar que la tendencia es que las puntuaciones más altas de compromiso las tienen personas con mayor escolaridad para el compromiso de continuidad, en el compromiso afectivo no se aprecia tanta tendencia con respecto a la escolaridad y en el compromiso normativo si se puede ver que en los casos de licenciatura y posgrado las puntuaciones van hacia arriba en lugar de disminuir, contrario al caso de la escolaridad preparatoria donde las puntuaciones se dirigen hacia menor compromiso en lugar de aumentarlo.

Nuevamente se está ante la posición de decir que no son iguales los tipos de compromiso que manifiestan los integrantes de la muestra de estudio según su escolaridad y que en el compromiso de continuidad hay una tendencia de a mayor escolaridad mayor compromiso.

Tabla 4.13. Puntuaciones de compromiso organizacional afectivo y antigüedad en la organización.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Afectivo		Antigüedad en la Organización				Total
		Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 20 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	3	0	0	3
De 11 a 15 puntos	Bajo	0	3	1	1	5
De 16 a 20 puntos	Medio	2	7	9	4	22
De 21 a 25 puntos	Alto	1	5	6	5	17
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	1	0	2	3
Total		3	19	16	12	50

Se observa en la tabla 4.13 que el mayor número de participantes de la muestra estudiada tienen entre 1 y 5 años de antigüedad en la organización, aunque también es notable que no existe gran diferencia entre los grupos que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad y los que tienen entre 11 y 20 años.

El compromiso afectivo que manifiestan el mayor número de empleados de la muestra de estudio es medio y el compromiso afectivo más alto lo reflejan personas con mayor antigüedad en la organización. Se puede apreciar que existe una concentración superior de casos en compromiso afectivo más alto entre las personas con más antigüedad en la organización aunque también se presentan casos de compromiso afectivo alto en personas con menos antigüedad, es notorio que las personas con más antigüedad presentan mayor compromiso afectivo.

Tabla 4.14. Puntuaciones de compromiso organizacional de continuidad y antigüedad en la organización.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional de Continuidad		Antigüedad en la Organización				Total
		Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 20 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	2	0	0	2
De 11 a 15 puntos	Bajo	2	2	2	2	8
De 16 a 20 puntos	Medio	0	5	6	8	19
De 21 a 25 puntos	Alto	0	10	8	2	20
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	1	0	0	0	1
Total		3	19	16	12	50

El mayor número de participantes en la muestra estudiada expresan un compromiso de continuidad alto, en donde predominan las personas que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad.

Se puede observar que en los grupos que tienen de 1 hasta 10 años de antigüedad en la organización expresan un compromiso de continuidad alto y curiosamente un solo caso de una persona con menos de un año de antigüedad manifiesta un compromiso de continuidad muy alto, seguramente por las expectativas y el deseo de permanecer en la organización que por lo común se generan en los empleados de recién ingreso.

Tabla 4.15. Puntuaciones de compromiso organizacional normativo y antigüedad en la organización.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Normativo		Antigüedad en la Organización				Total
		Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 20 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	1	2	1	5
De 11 a 15 puntos	Bajo	0	6	8	3	17
De 16 a 20 puntos	Medio	1	6	3	4	14
De 21 a 25 puntos	Alto	1	4	3	4	12
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	2	0	0	2
Total		3	19	16	12	50

El compromiso normativo que manifiesta el mayor número de personas en la muestra estudiada es bajo y se concentran más casos en personas que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad en la organización en éste grupo la mayoría de sus participantes tienen puntuaciones bajo y muy bajo compromiso normativo.

La mayoría de la muestra se concentra en puntuaciones de compromiso normativo bajo y medio. En este tipo de compromiso las puntuaciones más altas las tienen el menor número de personas en prácticamente proporciones iguales dentro de los grupos predominantes en la variable antigüedad en la organización de la muestra.

Tabla 4.16. Puntuaciones de compromiso organizacional afectivo y antigüedad en el puesto.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Afectivo		Antigüedad del puesto				Total
		Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 20 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	3	0	0	3
De 11 a 15 puntos	Bajo	0	3	2	0	5
De 16 a 20 puntos	Medio	5	11	5	1	22
De 21 a 25 puntos	Alto	1	10	6	0	17
De 25 a 30 puntos	Muy Alto	0	2	1	0	3
Total		6	29	14	1	50

La mayoría de los participantes de la muestra tienen entre 1 y 5 años de antigüedad en su puesto actual.

En la tabla 4.14 se aprecia que el compromiso afectivo que manifiesta el mayor número de personas en la muestra estudiada es medio y la mayoría de los participantes que expresan éste compromiso llevan de 1 a 5 años desempeñando su actual puesto. Las puntuaciones de compromiso afectivo para este grupo de personas se concentran principalmente en compromiso afectivo medio y alto en prácticamente igualdad de proporciones, después le siguen las personas que tienen entre 6 y 10 años de antigüedad en su puesto y la mayoría de los casos también se concentran en un compromiso afectivo medio y alto.

Es notable que en el compromiso afectivo que manifiestan los empleados de la muestra estudiada, existen diferencias en los diferentes grupos de antigüedad en el puesto y se observa que no necesariamente expresan mayor compromiso los de menor o mayor antigüedad y viceversa. Aunque existe una tendencia hacia mayor compromiso principalmente en los grupos de mayor tamaño en la muestra.

Al igual que en la variable antigüedad en la organización, la mayoría de los empleados de la muestra se concentran en el intervalo de antigüedad en el puesto de 1 hasta 10 años en ambas variables, lo cual nos lleva a pensar que es muy probable que las personas continúan desempeñando el mismo puesto con el que ingresaron a la organización y parece ser que este hecho afecta al compromiso ya que no se observa tendencia a aumentarlo con respecto a su antigüedad.

Tabla 4.17 Puntuaciones de compromiso organizacional de continuidad y antigüedad en el puesto.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional de Continuidad		Antigüedad del puesto				Total
		Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 20 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	2	0	0	2
De 11 a 15 puntos	Bajo	2	3	3	0	8
De 16 a 20 puntos	Medio	1	11	6	1	19
De 21 a 25 puntos	Alto	2	13	5	0	20
De 25 a 30 puntos	Muy Alto	1	0	0	0	1
Total		6	29	14	1	50

En la muestra estudiada la mayor concentración de casos está en los grupos de antigüedad en el puesto entre 1 y 5 años y entre 6 y 10 en donde los empleados manifiestan un compromiso de continuidad alto y medio en prácticamente igualdad de proporciones.

Sólo una persona expresa un compromiso de continuidad muy alto con menos de un año de antigüedad en el puesto y quizás esto se deba a las altas expectativas, actitudes y emociones positivas que genera un nuevo empleo. Se puede observar que tampoco existe una alta concentración de casos con compromiso de continuidad bajo y muy bajo, con lo que se está en la posición de decir que el compromiso de continuidad no es igual en los diferentes grupos de antigüedad en el puesto y no se observan tendencias hacia mayor o menor compromiso con respecto a dicha antigüedad.

Tabla 4.18 Puntuaciones de compromiso organizacional normativo y antigüedad en el puesto.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Normativo		Antigüedad del puesto				Total
		Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 20 años	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	2	1	2	0	5
De 11 a 15 puntos	Bajo	1	11	5	0	17
De 16 a 20 puntos	Medio	2	7	4	1	14
De 21 a 25 puntos	Alto	1	8	3	0	12
De 25 a 30 puntos	Muy Alto	0	2	0	0	2
Total		6	29	14	1	50

El compromiso normativo que resulta en la muestra estudiada es bajo con una tendencia hacia medio, la mayoría de las personas tienen entre 1 y 5 años de antigüedad en su puesto actual y el mayor número ellas expresa un compromiso normativo bajo. Como ya se mencionó con anterioridad, la mayoría de los empleados presentan la misma antigüedad tanto en el puesto como en la organización, por esta razón se puede pensar que un alto número de ellos siguen desempeñando el mismo puesto con el que ingresaron, lo cual puede afectar su compromiso normativo y éste se manifiesta bajo.

Tabla 4.19. Puntuaciones de compromiso organizacional afectivo y nivel jerárquico del puesto.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Afectivo		Nivel jerárquico del puesto		Total
		Con mando	Sin mando	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	2	3
De 11 a 15 puntos	Bajo	0	5	5
De 16 a 20 puntos	Medio	7	15	22
De 21 a 25 puntos	Alto	6	11	17
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	1	2	3
Total		15	35	50

La mayoría de los empleados en la muestra estudiada tiene un nivel jerárquico sin mando.

En ambos casos tanto en empleados con mando como sin mando la mayor concentración de puntuaciones de compromiso organizacional afectivo se presenta en medio y alto con tendencia hacia muy alto. Es importante decir que existen más casos que presentan un compromiso afectivo mayor en lugar de menor. Con esta evidencia se puede decir que en la muestra estudiada existen diferencias en el compromiso afectivo de los empleados por nivel jerárquico y que éste no influye en el compromiso afectivo.

Tabla 4.20. Puntuaciones de compromiso organizacional de continuidad y nivel jerárquico.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional de Continuidad		Nivel jerárquico del puesto		Total
		Con mando	Sin mando	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	1	1	2
De 11 a 15 puntos	Bajo	1	7	8
De 16 a 20 puntos	Medio	9	10	19
De 21 a 25 puntos	Alto	3	17	20
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	1	0	1
Total		15	35	50

La mayoría de la muestra estudiada expresa un compromiso de continuidad normativo alto y medio casi en proporciones iguales (sólo un caso de diferencia entre ellos) en donde la mayoría de los empleados tienen un nivel jerárquico sin mando.

Al igual que en el compromiso afectivo, la tendencia es hacia mayor compromiso de continuidad, es decir que se concentran más casos en puntuaciones altas que bajas en los dos niveles jerárquicos, el compromiso de continuidad más alto lo presenta un solo caso de nivel jerárquico con mando. En la muestra de estudio, al parecer, el nivel jerárquico no afecta el desarrollo del compromiso organizacional.

Tabla 4.20. Puntuaciones de compromiso organizacional normativo y nivel jerárquico del puesto.

Puntuaciones de Compromiso Organizacional Normativo		Nivel jerárquico del puesto		Total
		Con mando	Sin mando	
De 6 a 10 puntos	Muy Bajo	0	5	5
De 11 a 15 puntos	Bajo	5	12	17
De 16 a 20 puntos	Medio	5	9	14
De 21 a 25 puntos	Alto	5	7	12
De 26 a 30 puntos	Muy Alto	0	2	2
Total		15	35	50

El compromiso normativo que manifiesta el mayor número de personas en la muestra de estudio es bajo y la mayoría de éstas al igual que en el total de la muestra son empleados con nivel jerárquico sin mando. La tendencia de la misma forma que en el compromiso afectivo y de continuidad es hacia un mayor compromiso en ambos niveles jerárquicos. El compromiso normativo más alto lo expresan dos personas de nivel jerárquico sin mando y no precisamente se puede deducir que los niveles jerárquicos manifiesten mayor compromiso normativo.

Con estos resultados se puede decir que el nivel jerárquico no afecta el desarrollo del compromiso normativo y que existen diferencias en los dos niveles.

Análisis de la varianza de una vía.

Mediante el análisis de la varianza de una vía (one way) se probaron las hipótesis en relación a la no existencia de diferencias estadísticamente significativas entre la variable de compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) y las variables categóricas sociodemográficas y organizacionales consideradas en esta investigación.

Hipótesis 1: “No existen diferencias estadísticamente significativas en las tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) de los empleados según su edad, género, estado civil y escolaridad”.

En la prueba de hipótesis, mediante el análisis de la varianza (one way), se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la variable edad no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los tres tipos de compromiso por grupos de edad, las puntuaciones medias más altas para el compromiso afectivo corresponden a personas entre 31 y 40 años de edad que además es el grupo predominante en la muestra estudiada, para el compromiso de continuidad las puntuaciones medias más altas se ubican en el grupo de entre 41 a 50 años de edad mientras que en el compromiso normativo las puntuaciones medias más altas se concentran en los grupos entre 41 y 50 años y posteriormente en el grupo más joven entre 21 a 30 años de edad. Parece existir una tendencia del compromiso afectivo y de continuidad con la edad, es decir, cuando mayor edad tiene el respondiente, mayor es su compromiso organizacional.

Tabla 4.21 Puntuaciones medias de compromiso afectivo por grupos de edad.

Grupos de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de 21	1	17.000	17.0	17.0
Entre 21 y 30	18	17.056	5.5144	1.2998	14.313	19.798	7.0	25.0
Entre 31 y 40	24	20.625	4.2714	.8719	18.821	22.429	12.0	29.0
Entre 41 y 50	7	21.000	3.7859	1.4310	17.499	24.501	17.0	26.0
Total	50	19.320	4.9091	.6943	17.925	20.715	7.0	29.0

Cuadro 4.1 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso afectivo y grupos de edad.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	158.311	3	52.770	2.374	.082
Intra-grupos	1022.569	46	22.230		
Total	1180.880	49			

Tabla 4.22 Puntuaciones medias de compromiso de continuidad por grupos de edad.

Grupos de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de 21	1	12.000	12.0	12.0
Entre 21 y 30	18	18.556	5.4689	1.2890	15.836	21.275	9.0	28.0
Entre 31 y 40	24	19.625	3.1597	.6450	18.291	20.959	15.0	25.0
Entre 41 y 50	7	19.714	2.6904	1.0169	17.226	22.202	16.0	24.0
Total	50	19.100	4.1564	.5878	17.919	20.281	9.0	28.0

Cuadro 4.2 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso de continuidad por grupos de edad.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	65.002	3	21.667	1.275	.294
Intra-grupos	781.498	46	16.989		
Total	846.500	49			

Tabla 4.23 Puntuaciones medias de compromiso normativo por grupos de edad.

Grupos de edad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de 21	1	7.000	7.0	7.0
Entre 21 y 30	18	17.056	4.5306	1.0679	14.803	19.309	8.0	27.0
Entre 31 y 40	24	16.583	5.1238	1.0459	14.420	18.747	8.0	27.0
Entre 41 y 50	7	17.429	5.2554	1.9863	12.568	22.289	10.0	25.0
Total	50	16.680	4.9875	.7053	15.263	18.097	7.0	27.0

Cuadro 4.3 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso normativo por grupos de edad.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	100.388	3	33.463	1.376	.262
Intra-grupos	1118.492	46	24.315		
Total	1218.880	49			

Con relación con la variable género, ninguno de los tres tipos de compromiso arrojaron diferencias estadísticamente significativas. Se observa que tanto en el compromiso afectivo como de continuidad las medias en ambos géneros son muy similares ya la diferencia entre ellas es muy pequeña, en el caso del compromiso afectivo las puntuaciones medias ligeramente más altas corresponden a respondientes del género masculino, de igual forma, en compromiso de continuidad los respondientes del género masculino reportan las puntuaciones medias más altas, sin embargo, en lo que respecta al compromiso normativo las personas de género femenino tienen las puntuaciones medias más altas pero en ningún caso alcanzan la significancia estadística. Se podría decir que no hay relación entre el género y el compromiso organizacional.

Tabla 4.24 Puntuaciones medias de compromiso afectivo y género.

Género	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Femenino	21	19.048	4.4663	.9746	17.015	21.081	10.0	25.0
Masculino	29	19.517	5.2754	.9796	17.511	21.524	7.0	29.0
Total	50	19.320	4.9091	.6943	17.925	20.715	7.0	29.0

Cuadro 4.4 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso afectivo y género.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.686	1	2.686	.109	.742
Intra-grupos	1178.194	48	24.546		
Total	1180.880	49			

Tabla 4.25 Puntuaciones medias de compromiso de continuidad y género.

Género	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Femenino	21	19.000	3.7283	.8136	17.303	20.697	12.0	24.0
Masculino	29	19.172	4.5045	.8365	17.459	20.886	9.0	28.0
Total	50	19.100	4.1564	.5878	17.919	20.281	9.0	28.0

Cuadro 4.5 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso de continuidad y género.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.362	1	.362	.021	.887
Intra-grupos	846.138	48	17.628		
Total	846.500	49			

Tabla 4.25 Puntuaciones medias de compromiso normativo y género.

Género	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Femenino	21	17.571	4.6752	1.0202	15.443	19.700	8.0	27.0
Masculino	29	16.034	5.1857	.9630	14.062	18.007	7.0	27.0
Total	50	16.680	4.9875	.7053	15.263	18.097	7.0	27.0

Cuadro 4.5 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso de continuidad y género.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	28.772	1	28.772	1.160	.287
Intra-grupos	1190.108	48	24.794		
Total	1218.880	49			

Tampoco se identificaron diferencias estadísticamente significativas en los tres tipos de compromiso organizacional con respecto al estado civil, en el compromiso afectivo las puntuaciones medias más altas las obtuvieron personas solteras, para el caso del compromiso de continuidad las puntuaciones medias se perciben ligeramente más altas en casados, pero la diferencias es mínima y en el caso del compromiso normativo las puntuaciones más altas las obtuvieron personas solteras. Se podría decir que en la muestra de estudio las personas solteras manifiestan mayor compromiso.

Tabla 4.27 Puntuaciones medias de compromiso afectivo y estado civil.

Estado civil	N	Media	Desviación Estándar	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Soltero	27	20.037	5.3095	1.0218	17.937	22.137	7.0	29.0
Casado	23	18.478	4.3575	.9086	16.594	20.363	7.0	26.0
Total	50	19.320	4.9091	.6943	17.925	20.715	7.0	29.0

Cuadro 4.7 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso afectivo y estado civil.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	30.178	1	30.178	1.259	.267
Intra-grupos	1150.702	48	23.973		
Total	1180.880	49			

Tabla 4.28 Puntuaciones medias de compromiso de continuidad y estado civil.

Estado civil	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Soltero	27	19.074	3.9606	.7622	17.507	20.641	9.0	24.0
Casado	23	19.130	4.4651	.9310	17.200	21.061	9.0	28.0
Total	50	19.100	4.1564	.5878	17.919	20.281	9.0	28.0

Cuadro 4.8 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso de continuidad y estado civil.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.039	1	.039	.002	.962
Intra-grupos	846.461	48	17.635		
Total	846.500	49			

Tabla 4.29 Puntuaciones medias de compromiso normativo y estado civil.

Estado civil	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Soltero	27	17.815	5.1369	.9886	15.783	19.847	7.0	27.0
Casado	23	15.348	4.5588	.9506	13.376	17.319	8.0	25.0
Total	50	16.680	4.9875	.7053	15.263	18.097	7.0	27.0

Cuadro 4.9 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso normativo y estado civil.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	75.589	1	75.589	3.174	.081
Intra-grupos	1143.291	48	23.819		
Total	1218.880	49			

Entre la variable edad y los tres tipos de compromiso tampoco se identificaron diferencias estadísticamente significativas. La mayoría de la muestra la componen personas con estudios de licenciatura, en el compromiso afectivo y normativo las puntuaciones medias más altas corresponden a personas con nivel de estudios de licenciatura mientras que en el compromiso de continuidad se puede apreciar que las puntuaciones difieren muy poco y se perciben ligeramente más altas en las personas con estudios de posgrado. En los tres tipos de compromiso, estas diferencias no arrojaron significancia estadística.

Tabla 4.30 Puntuaciones medias de compromiso afectivo y escolaridad.

Escolaridad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Preparatoria o equivalente	4	18.750	1.5000	.7500	16.363	21.137	17.0	20.0
Licenciatura	40	19.475	5.1240	.8102	17.836	21.114	7.0	29.0
Posgrado	6	18.667	5.3914	2.2010	13.009	24.325	12.0	25.0
Total	50	19.320	4.9091	.6943	17.925	20.715	7.0	29.0

Cuadro 4.10 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso afectivo y escolaridad.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4.822	2	2.411	.096	.908
Intra-grupos	1176.058	47	25.023		
Total	1180.880	49			

Tabla 4.31 Puntuaciones medias de compromiso de continuidad y escolaridad.

Escolaridad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Preparatoria o equivalente	4	19.250	5.5000	2.7500	10.498	28.002	12.0	24.0
Licenciatura	40	19.050	4.3321	.6850	17.665	20.435	9.0	28.0
Posgrado	6	19.333	2.1602	.8819	17.066	21.600	16.0	22.0
Total	50	19.100	4.1564	.5878	17.919	20.281	9.0	28.0

Cuadro 4.11 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso de continuidad y escolaridad.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.517	2	.258	.014	.986
Intra-grupos	845.983	47	18.000		
Total	846.500	49			

Tabla 4.32 Puntuaciones medias de compromiso normativo y escolaridad.

Escolaridad	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Preparatoria o equivalente	4	13.250	4.2720	2.1360	6.452	20.048	7.0	16.0
Licenciatura	40	17.050	4.9715	.7861	15.460	18.640	8.0	27.0
Posgrado	6	16.500	5.4314	2.2174	10.800	22.200	11.0	23.0
Total	50	16.680	4.9875	.7053	15.263	18.097	7.0	27.0

Cuadro 4.12 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso normativo y escolaridad.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	52.730	2	26.365	1.063	.354
Intra-grupos	1166.150	47	24.812		
Total	1218.880	49			

Se efectuó la misma prueba de hipótesis para determinar si existen o no diferencias estadísticamente significativas en las tres dimensiones del compromiso organizacional por variables organizacionales con relación a la segunda hipótesis establecida en el presente trabajo de investigación.

La hipótesis planteada es la siguiente:

“No se encuentran diferencias estadísticamente significativas en las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados: afectivo, de continuidad y normativo según su antigüedad en la organización, nivel jerárquico y antigüedad en el puesto”.

Los resultados que se obtuvieron en la prueba de hipótesis son los siguientes:

No se hallaron diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los tres tipos de compromiso organizacional con respecto a la antigüedad en la organización, para el compromiso afectivo las puntuaciones medias más altas las

obtuvieron participantes con mayor antigüedad en la organización hacia una tendencia de mayor antigüedad mayor compromiso, sin embargo en lo que refiere al compromiso de continuidad y normativo, las puntuaciones más altas se concentran en grupos de menor antigüedad, observándose que la antigüedad no se relaciona con el compromiso organizacional.

Tabla 4.33 Puntuaciones medias de compromiso afectivo y antigüedad en la organización.

Antigüedad en la organización	N	Media	Desviación Estándar	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de un año	3	19.000	2.0000	1.1547	14.032	23.968	17.0	21.0
Entre 1 y 5 años	19	17.842	6.2295	1.4292	14.840	20.845	7.0	29.0
Entre 6 y 10 años	16	20.000	3.9497	.9874	17.895	22.105	12.0	25.0
Entre 11 y 20 años	12	20.833	3.8573	1.1135	18.383	23.284	15.0	26.0
Total	50	19.320	4.9091	.6943	17.925	20.715	7.0	29.0

Cuadro 4.13 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso afectivo y antigüedad en la organización.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	76.687	3	25.562	1.065	.373
Intra-grupos	1104.193	46	24.004		
Total	1180.880	49			

Tabla 4.34 Puntuaciones medias de compromiso de continuidad y antigüedad en la organización.

Antigüedad en la organización	N	Media	Desviación estándar	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de un año	3	17.333	9.2376	5.3333	-5.614	40.281	12.0	28.0
Entre 1 y 5 años	19	19.316	4.8196	1.1057	16.993	21.639	9.0	25.0
Entre 6 y 10 años	16	19.688	3.1774	.7943	17.994	21.381	15.0	25.0
Entre 11 y 20 años	12	18.417	2.7784	.8021	16.651	20.182	15.0	24.0
Total	50	19.100	4.1564	.5878	17.919	20.281	9.0	28.0

Cuadro 4.14 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso de continuidad y antigüedad en la organización.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	21.374	3	7.125	.397	.756
Intra-grupos	825.126	46	17.938		
Total	846.500	49			

Tabla 4.35 Puntuaciones medias de compromiso normativo y antigüedad en la organización.

Antigüedad en la organización	N	Media	Desviación estándar	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de un año	3	15.333	7.3711	4.2557	-2.978	33.644	7.0	21.0
Entre 1 y 5 años	19	17.632	4.9353	1.1322	15.253	20.010	10.0	27.0
Entre 6 y 10 años	16	15.500	4.9531	1.2383	12.861	18.139	8.0	25.0
Entre 11 y 20 años	12	17.083	4.8328	1.3951	14.013	20.154	10.0	25.0
Total	50	16.680	4.9875	.7053	15.263	18.097	7.0	27.0

Cuadro 4.15 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso normativo y antigüedad en la organización.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	46.876	3	15.625	.613	.610
Intra-grupos	1172.004	46	25.478		
Total	1218.880	49			

Con respecto al compromiso organizacional y el nivel jerárquico del puesto tampoco se identificaron diferencias estadísticamente significativas en los tres tipos de compromiso, en el compromiso afectivo y normativo las puntuaciones medias más altas las reportan personas de nivel jerárquico sin mando, mientras que para el compromiso de continuidad las puntuaciones medias más altas las presentan respondientes de nivel jerárquico con mando.

En las siguientes tablas se pueden apreciar las puntuaciones que obtuvieron los participantes de la muestra estudiada en los tres tipos de compromiso organizacional y el nivel jerárquico del puesto, así como los resultados de la prueba ANOVA, el estadístico F y la significancia estadística en donde se observa no se alcanza dicha significancia para el rechazo de la hipótesis planteada.

Tabla 4.36 Puntuaciones medias de compromiso afectivo y nivel jerárquico.

Nivel jerárquico	N	Media	Desviación estándar	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Con mando	15	19.800	4.4433	1.1473	17.339	22.261	7.0	26.0
Sin mando	35	19.114	5.1437	.8694	17.347	20.881	7.0	29.0
Total	50	19.320	4.9091	.6943	17.925	20.715	7.0	29.0

Cuadro 4.16 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso afectivo y nivel jerárquico.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4.937	1	4.937	.202	.656
Intra-grupos	1175.943	48	24.499		
Total	1180.880	49			

Tabla 4.37 Puntuaciones medias de compromiso de continuidad y nivel jerárquico.

Nivel jerárquico	N	Media	Desviación estándar	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Con mando	15	18.867	4.3072	1.1121	16.481	21.252	9.0	28.0
Sin mando	35	19.200	4.1501	.7015	17.774	20.626	9.0	25.0
Total	50	19.100	4.1564	.5878	17.919	20.281	9.0	28.0

Cuadro 4.17 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso de continuidad y nivel jerárquico.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1.167	1	1.167	.066	.798
Intra-grupos	845.333	48	17.611		
Total	846.500	49			

Tabla 4.38 Puntuaciones medias de compromiso normativo y nivel jerárquico.

Nivel jerárquico	N	Media	Desviación estándar	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Con mando	15	17.200	4.3293	1.1178	14.803	19.597	11.0	25.0
Sin mando	35	16.457	5.2878	.8938	14.641	18.274	7.0	27.0
Total	50	16.680	4.9875	.7053	15.263	18.097	7.0	27.0

Cuadro 4.18 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso normativo y nivel jerárquico.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5.794	1	5.794	.229	.634
Intra-grupos	1213.086	48	25.273		
Total	1218.880	49			

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los tres tipos del compromiso organizacional y la antigüedad en el puesto, en el compromiso afectivo y de continuidad las puntuaciones medias más altas se ubican en personas que tienen entre 6 y 10 años desempeñando su puesto actual. Para el compromiso normativo la puntuación media más alta la reporta un único caso que tiene la mayor antigüedad en el puesto actual que es entre 11 y 20 años.

En las siguientes tablas se puede observar las puntuaciones medias en los tres tipos de compromiso por antigüedad en el puesto y los resultados de la prueba ANOVA.

Tabla 4.39 Puntuaciones medias de compromiso afectivo y antigüedad en el puesto.

Antigüedad en el puesto	N	Media	Desviación estándar	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Menos de un año	6	18.667	1.6330	.6667	16.953	20.380	17.0	21.0
Entre 1 y 5 años	29	19.276	5.7873	1.0747	17.074	21.477	7.0	29.0
Entre 6 y 10 años	14	19.786	4.1357	1.1053	17.398	22.174	12.0	26.0
Entre 11 y 20 años	1	18.000	18.0	18.0
Total	50	19.320	4.9091	.6943	17.925	20.715	7.0	29.0

Cuadro 4.19 Resultados de la prueba ANOVA entre compromiso afectivo y antigüedad en el puesto.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7.396	3	2.465	.097	.962
Intra-grupos	1173.484	46	25.511		
Total	1180.880	49			

Correlaciones entre Los estilos de liderazgo transaccional y transformacional y las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo.

Para comprobar las hipótesis tercera y cuarta que fueron planteadas en el presente trabajo de investigación, se utilizó la prueba del coeficiente de correlación de Pearson. La correlación refleja si existe relación o asociación entre dos variables.

El coeficiente de correlación puede adquirir valores de -1 a 1, incluyendo el cero, en donde:

El signo indica el sentido de la relación, una correlación negativa representa una asociación inversamente proporcional, es decir, a medida que una variable se incrementa, la otra disminuye, por otro lado, una correlación positiva o directamente proporcional, a medida que aumenta una variable, la otra también se incrementa.

La magnitud de la relación esta dada por el valor del coeficiente y se interpreta como sigue: de 0 hasta 0.299 existe una asociación muy débil, desde 0.3 hasta antes de 0.499 es baja, desde 0.5 hasta antes de 0.799 es moderada y desde 0.8 a 1 hay una correlación alta entre las variables.

Las hipótesis correlaciones planteadas son las siguientes.

Hipótesis 3.

“No existen correlaciones positivas estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo transformacional y las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral”.

Posteriormente, mediante el coeficiente de correlación de Pearson se efectuó la asociación entre la variable estilo de liderazgo transformacional y los tres tipos de compromiso organizacional. Los resultados indican que no existen correlaciones positivas estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional y los tres tipos de compromiso.

En el cuadro 4.19 se puede observar que entre el liderazgo transformacional y el compromiso, la correlación más alta que se encontró fue con el compromiso normativo, mientras que existe una correlación inversa y muy débil entre el liderazgo transformacional y el compromiso de continuidad.

Cuadro 4.19 Correlaciones de Pearson entre el estilo de liderazgo transformacional y los tres tipos de compromiso organizacional.

		Liderazgo Transformacional	Compromiso Organizacional Afectivo	Compromiso Organizacional Continuidad	Compromiso Organizacional Normativo
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	.189	-.057	.274
	Sig. (bilateral)		.189	.695	.054
Compromiso Organizacional Afectivo	Correlación de Pearson	.189	1	.391**	.594**
	Sig. (bilateral)	.189		.005	.000
Compromiso Organizacional Continuidad	Correlación de Pearson	-.057	.391**	1	.341*
	Sig. (bilateral)	.695	.005		.015
Compromiso Organizacional Normativo	Correlación de Pearson	.274	.594**	.341*	1
	Sig. (bilateral)	.054	.000	.015	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Finalmente, para la hipótesis número cuatro, se aplicó el mismo método para probarla. La hipótesis planteada es la siguiente.

Hipótesis 4.

“No existen correlaciones positivas estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo transaccional y las tres dimensiones del compromiso organizacional de los empleados en el desempeño de su trabajo dentro de su centro laboral”.

Se asociaron las variables de estilo de liderazgo transaccional y los tres tipos de compromiso mediante el coeficiente de correlación de Pearson, los resultados indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre estas variables.

En el cuadro 4.20 se observa que no se encuentran correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo transaccional y los tres tipos de compromiso, en el caso del compromiso afectivo y de continuidad los resultados arrojaron correlaciones negativas poco significativas y en el compromiso normativo se encontró una correlación positiva pero débil.

Cuadro 4.20 Correlaciones de Pearson entre el estilo de liderazgo transaccional y los tres tipos de compromiso organizacional.

		Liderazgo Transaccional	Compromiso Organizacional Afectivo	Compromiso Organizacional Continuidad	Compromiso Organizacional Normativo
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	1	-.013	-.110	.215
	Sig. (bilateral)		.929	.449	.133
Compromiso Organizacional Afectivo	Correlación de Pearson	-.013	1	.391**	.594**
	Sig. (bilateral)	.929		.005	.000
Compromiso Organizacional Continuidad	Correlación de Pearson	-.110	.391**	1	.341*
	Sig. (bilateral)	.449	.005		.015
Compromiso Organizacional Normativo	Correlación de Pearson	.215	.594**	.341*	1
	Sig. (bilateral)	.133	.000	.015	

Discusión de Resultados.

Como un concentrado final y a manera de resumen se presentan los resultados obtenidos en la investigación con su discusión.

Resultados obtenidos entre las variables Compromiso Organizacional, sociodemográficas y organizacionales.

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas por los participantes de la muestra de estudio, el compromiso organizacional se manifiesta de la siguiente manera:

El compromiso afectivo resultó Medio, esto quiere decir que el mayor número de personas expresa un compromiso afectivo con puntuaciones de 16 a 20 puntos.

En el caso del compromiso de continuidad las puntuaciones que se obtuvieron por el número más grande de personas son Altas que van de 21 a 25 puntos y finalmente para el compromiso normativo, el número mayor de participantes reportó puntuaciones bajas de 11 a 15 puntos.

En resumen podemos decir que en nuestra muestra de estudio el compromiso organizacional es Alto en su dimensión de continuidad lo cual tiene explicación considerando el contexto laboral actual de nuestro país, las personas sienten la necesidad de conservar su empleo por las altas tasas de desempleo como ya lo estableció Becker en 1960 al afirmar que un elevado índice de desempleo en una sociedad, acarreará un mayor compromiso de continuidad. Las escasas oportunidades laborales en México, las pocas facilidades de encontrar “un empleo mejor” bien remunerado, con prestaciones superiores a la ley y condiciones laborales decorosas y estables como las que ofrece ésta organización, por tal motivo perciben esa necesidad de permanecer en ella, además de que tienen presentes las inversiones en tiempo, dinero y esfuerzo que podrían perder en caso de dejar la organización. De acuerdo con algunos estudios realizados por Meyer y Allen (1991) sugieren que el compromiso de continuidad puede ocurrir por dos fenómenos separados, por un lado falta de alternativas de trabajo viables y por otro un elevado sacrificio personal asociado con dejar la organización. Lo cual se puede ver reflejado como posibles causas de compromiso de continuidad alto en el personal de la muestra analizada.

El compromiso afectivo en la organización resultó medio, esto se refiere a que las personas se involucran medianamente con la organización, por un lado perciben la satisfacción de sus necesidades y expectativas en el aspecto económico, ya que la organización ofrece salarios superiores al promedio del mercado, es una empresa grande con un gran prestigio y liderazgo consolidado, ofrece prestaciones muy superiores a la ley, capacitación, entre otros beneficios, lo cual favorece el desarrollo del compromiso afectivo en sus empleados, sin embargo, la organización no brinda planes de vida y carrera para los empleados, oportunidades de crecimiento laboral y cambios a otras áreas para explotar y aplicar los conocimientos, experiencia y habilidades adquiridos en la organización para desempeñar otros puestos que les resulten más atractivos, retadores e inspiradores. Por lo que las expectativas de los empleados acerca de un empleo con oportunidades de reto, interacción social y retroalimentación que se obtengan del trabajo realizado se ven afectadas para el desarrollo del compromiso afectivo. De acuerdo a Shore y Barkslade (1995) el compromiso afectivo está relacionado positivamente con el potencial de desarrollo y expectativas de promoción y por esta razón el compromiso afectivo en la organización de la muestra de estudio se pudiera afectar manifestándose a un nivel medio.

En lo que se refiere al compromiso normativo o grado de lealtad en que el individuo siente de permanecer en la organización es Bajo. Los sentimientos de obligación, deber y cumplimiento hacia la organización que manifiestan los participantes son bajos quizás por lo explicado anteriormente que se refiere a las pocas oportunidades de desarrollo laboral. La organización no solamente debe estimular el compromiso con compensaciones o estímulos materiales y económicos, sino también con un ambiente en el que las personas perciban la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de las metas de la organización que se verá reflejado en un mayor compromiso normativo, esto coincide con los hallazgos de Dunham y Grube (1994) en los que estos autores explican que el compromiso de obligación que tiene el individuo hacia la tarea que desempeña y hacia la organización es consecuencia de percibir su trabajo como

significativo cuando la persona percibe que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de su trabajo, entonces si la organización no les brinda la oportunidad de contribuir y participar de manera más activa en las decisiones y objetivos de la misma los empleados se pueden sentir desmotivados, lo cual incide en el compromiso normativo.

Después de aplicar las pruebas de hipótesis para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre el compromiso organizacional y las variables definidas como sociodemográficas en el presente trabajo de investigación, las cuales son edad, género, estado civil y escolaridad se encontró:

El compromiso afectivo y el compromiso de continuidad tienen relación con la edad, es decir, a mayor edad mayor compromiso, sin embargo la prueba no alcanzó la significancia estadística al 95%.

En los tres tipos de compromiso afectivo, de continuidad y normativo el género no influye en el desarrollo del compromiso, en la muestra de estudio ambos géneros manifiestan un compromiso organizacional muy similar sin encontrar diferencias estadísticamente significativas, se pudieron observar algunas diferencias tales como que hay una leve diferencia de que el mayor compromiso lo expresan más personas de género masculino, mientras que el compromiso normativo más alto lo reportan respondientes de género femenino, si bien el compromiso organizacional en sus tres dimensiones no es igual para hombres y mujeres con los resultados obtenidos se podría decir que tanto mujeres como hombres se comprometen de la misma manera, en el personal de la muestra de estudio no se observó una diferencia o tendencia hacia un compromiso más alto según el género de los empleados. Es importante decir que la muestra la componen más hombres que mujeres y tal vez por eso se aprecien puntuaciones más altas en el género masculino, sin embargo, de acuerdo a los resultados, también se podría decir que en un sentido moral las mujeres son más comprometidas tal vez por los roles y expectativas sociales que juega la mujer en nuestra sociedad.

En lo que se refiere al compromiso organizacional y estado civil en la muestra de estudio los resultados muestran que los solteros manifiestan un mayor compromiso afectivo y normativo; una explicación para este hecho podría ser que las personas solteras manifiestan mayor deseo de aportar tiempo y dedicación a la organización con la finalidad de cubrir sus necesidades y expectativas de crecimiento laboral, económicas, sociales, aspiracionales y hasta emocionales, por ello deciden comprometerse en un sentido de obligación, cumplimiento y llegan a desarrollar lazos afectivos por su organización ya que perciben que pueden encontrar oportunidades de crecimiento y la organización les provee algunos medios que les permiten cubrir esas necesidades y aspiraciones, las personas casadas se interesan más por buscar la estabilidad laboral, conservar su empleo y asegurar el ingreso que sus familias requieren, quizás por esta razón las personas casadas expresan mayor compromiso de continuidad. Aunque la muestra analizada es muy similar, es decir la diferencia es mínima entre ambos estados civiles, el compromiso de continuidad prácticamente se expresa por igual, por la necesidad de todas las personas en general de conservar su empleo.

De los resultados que se obtuvieron entre las variables de compromiso organizacional y escolaridad en la muestra de estudio se puede decir que la gran mayoría de las personas de la muestra tienen estudios de licenciatura y los tres tipos de compromiso se expresan de manera muy similar de acuerdo a la escolaridad y en los tres tipos se observa un compromiso mayor en personas con escolaridad de licenciatura.

Son embargo es importante decir que en el compromiso normativo y de continuidad las personas con licenciatura y posgrado obtienen las puntuaciones más altas y se podría decir que hay una tendencia hacia mayor compromiso normativo y de continuidad con mayor escolaridad.

Después de presentar, analizar y discutir los resultados de las pruebas de hipótesis entre compromiso organizacional y variables sociodemográficas Se acepta la hipótesis al afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las tres dimensiones del compromiso organizacional y las variables sociodemográficas, si bien hay diferencias en los tres tipos de compromiso organizacional de las personas según estas variables, ya que no se manifiestan por igual, estas diferencias no son estadísticamente significativas.

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron de las pruebas de hipótesis efectuadas entre el compromiso organizacional en sus tres dimensiones, afectiva, de continuidad y normativa y las variables organizacionales que para este trabajo de investigación son: antigüedad en la organización, nivel jerárquico y antigüedad en el puesto. Los resultados obtenidos indican:

Las personas con más antigüedad en la organización presentan mayor compromiso afectivo y esto es muy probable que se deba a que con el tiempo las personas han logrado identificarse y quizás hasta encariñarse con la organización, su cultura, valores, productos y servicios ofrecidos por ellas, entre otros elementos, tal vez con el tiempo han encontrado oportunidades de crecimiento y desarrollo en los ámbitos laboral y personal por lo que se sienten más ligado a ella, otra razón pudiera ser que han forjado relaciones afectivas con sus compañeros del trabajo y por ello desarrollan mayor compromiso afectivo.

Para los casos de compromiso de continuidad y normativo no se puede apreciar esa tendencia de que a mayor antigüedad mayor compromiso, para estos casos, básicamente las puntuaciones más altas se concentran en los grupos que van de entre 1 y 5 años de antigüedad y en el de entre 6 y 10 años, sin embargo, se pueden apreciar puntuaciones más altas o mayor compromiso en las personas que tienen más años laborando en la organización que los de menor antigüedad, pero estas diferencias no alcanzan significancia estadística.

Al analizar la variable de antigüedad en el puesto con las tres dimensiones de compromiso se observó lo siguiente.

Las variables antigüedad en el puesto y antigüedad en la organización son muy similares, ya que en los dos casos la mayor parte de los empleados de la muestra tienen la misma antigüedad en el puesto y en la organización (entre 1 y 5 años), por lo que se podría decir que las personas llevan desempeñando el mismo puesto con el que ingresaron a la organización y esta situación pudiera afectar el compromiso ya que no se puede apreciar una tendencia de que a mayor antigüedad en el puesto mayor compromiso. Una explicación para esto pudiera ser que los empleados quizás perciben el compromiso por parte de la organización para desarrollarlos y ofrecerles oportunidades de crecimiento.

En lo que se refiere al compromiso organizacional con la variable de nivel jerárquico los resultados nos muestran que en el compromiso afectivo y normativo las puntuaciones medias más altas se presentan en niveles jerárquicos con mando o personas que tienen personal a su cargo, mientras que en el compromiso de continuidad las puntuaciones medias más altas se concentran en el nivel jerárquico sin mando, una explicación para este hecho pudiera ser que las personas con mando se comprometen más debido a que probablemente les agrada su trabajo, son líderes y pueden ejercer su estilo de liderazgo al tener personas a su cargo y tal vez obtienen mayores ingresos. Mientras que en el compromiso de continuidad hay más interés por conservar el empleo y los ingresos, independientemente del nivel jerárquico.

Aunque también es notorio que en ambos niveles jerárquicos el compromiso se manifiesta de manera muy similar, sin que se pueda observar una clara tendencia de que a mayor nivel jerárquico un mayor compromiso o viceversa. Se podría decir que el nivel jerárquico no afecta el compromiso organizacional y que los empleados se comprometen de manera muy similar independientemente del nivel jerárquico.

Con los resultados que se obtuvieron de las pruebas de hipótesis entre las tres dimensiones del compromiso organizacional y las variables organizacionales se acepta la hipótesis propuesta al afirmar que no hay diferencias estadísticamente significativas entre las tres dimensiones del compromiso organizacional y las variables organizacionales, al aplicar las pruebas se encontró que el compromiso organizacional en sus tres tipos no es igual en los participantes de la muestra de acuerdo a la antigüedad en la organización y en el puesto y el nivel jerárquico, sin embargo estas diferencias no alcanzan la significancia estadística.

Correlaciones entre el Compromiso Organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Después de aplicar las pruebas de hipótesis de correlación de Pearson para determinar si existen o no correlaciones positivas entre las tres dimensiones del compromiso organizacional y los estilos de liderazgo, que sean estadísticamente significativas, se encontró.

La correlación más alta la tiene el liderazgo transformacional con el compromiso organizacional normativo, mientras que existe una correlación inversa y muy débil entre el liderazgo transformacional y el compromiso afectivo, para el compromiso de continuidad la correlación hallada es inversa y muy débil también.

Al parecer, en la organización de estudio el estilo de liderazgo transformacional no influye en el desarrollo del compromiso organizacional de los empleados, probablemente ellos no perciben un liderazgo transformacional que motive e inspire, la visión de la empresa, nuevas maneras de solucionar problemas, que considere las necesidades personales y laborales de las personas, que participe activamente en las tareas, objetivos y metas a alcanzar y que no reconozca el esfuerzo y la contribución de su trabajo. Estos hallazgos refuerzan lo establecido

por Dunham y Grube (1994) y Steers y Mottaz (1998) acerca de la retroalimentación que brinda el superior al subordinado y la participación que tiene la persona en la dirección y administración de la organización fomenta el compromiso afectivo. También da lugar a lo planteado en el modelo de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac (1990), que sustenta que en el compromiso afectivo inciden, entre otras variables, la relación líder-grupo y si esta relación no resulta satisfactoria para ambos, el compromiso afectivo se ve afectado y difícilmente se desarrolla. De acuerdo con los argumentos de Kahn (1990) en donde señala que si la organización aprecia el esfuerzo y los resultados obtenidos por los empleados, así como la percepción que tienen sobre la oportunidad de aplicar sus habilidades y capacidades en el desempeño de su trabajo, esto conduce a un mayor compromiso afectivo, pero si precisamente los empleados no perciben que el líder participe y apoye activamente con ellos, difícilmente esto se logrará y quizás el liderazgo transformacional en la organización es débil por lo que no influye de manera directa en el compromiso.

La explicación que se podría plantear ante la correlación más alta con el compromiso normativo es que el liderazgo transformacional, si es efectivo, genera un clima laboral más favorable, de apoyo por parte del líder, contribución personal, reconocimiento, etc. Se desarrolla un sentimiento de deber y lealtad a la organización.

La correlación débil y negativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso de continuidad quizás se deba a que el líder precisamente trata de desarrollar sentimientos de lealtad, deber y afecto hacia la organización, entonces, la faceta un tanto calculadora del compromiso de continuidad de conservar el empleo ante falta de oportunidades laborales y las altas inversiones en tiempo y esfuerzo por parte de los empleados no se relaciona mucho con el fin del liderazgo transformacional. De ahí que la correlación sea inversa y muy débil.

Al parecer, no se aprecia un liderazgo transformacional efectivo que contribuya al desarrollo del compromiso organizacional de los empleados en sus tres dimensiones.

En lo que se refiere al liderazgo transaccional las correlaciones entre éste estilo de liderazgo y el compromiso afectivo y de continuidad, resultaron negativas y muy débiles, se podría decir que prácticamente no se correlacionan y es muy posible que no influya en el desarrollo del compromiso organizacional.

Quizás los empleados no perciben el apoyo, interés, motivación, involucramiento y participación del líder en su trabajo, tal vez la figura y estilo de liderazgo dentro de la organización no es influyente en el desarrollo del compromiso organizacional, ya que no se aprecia el apoyo percibido por parte del superior, el reconocimiento al esfuerzo, participación y contribución de los empleados en las metas de la organización, que como ya se mencionó anteriormente, de acuerdo con los hallazgos de algunos autores, se pueden considerar variables que inciden en el compromiso organizacional afectivo y de continuidad. Así como lo establecido por Ko, Price y Mueller (1997), quienes identificaron que el compromiso de continuidad es mayor cuando la persona incrementa su esfuerzo y energía, expresado en un conjunto de inversiones que realiza en y para la organización, además del apoyo favorable que percibe por parte del superior, propiciando con ello la decisión de los empleados de continuar y pertenecer a la organización.

La correlación más alta y positiva se encontró con el compromiso normativo, lo cual se podría explicar porque el liderazgo transaccional premia y estimula los logros a través de premios e incentivos y el hecho de que la organización otorgue estímulos y beneficios económicos, los cuales son muy apreciados en la actualidad por nuestra sociedad, fomenta a que los empleados se comprometan con la organización, en un sentido de deber u obligación y decidan permanecer en ella.

Con estos hallazgos se puede afirmar que para la muestra de estudio no existen correlaciones positiva estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional y el compromiso organizacional de los empleados en sus tres dimensiones por lo que se aceptan las hipótesis de correlaciones planteadas en la presente investigación.

En el siguiente apartado se dan a conocer las conclusiones a las que se llegaron, después de analizar la información obtenida de la muestra de estudio para este trabajo de investigación, acerca del compromiso organizacional y los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en la organización de estudio seleccionada.

Conclusiones.

En este apartado se presentan las conclusiones a las que se llegaron después de aplicar los instrumentos de medición seleccionados para la muestra de estudio, a fin de obtener, analizar y discutir la información correspondiente a los tres tipos de compromiso organizacional, tomando como referencia el modelo de Allen y Meyer, que son: afectivo, de continuidad y normativo, según variables sociodemográficas, las cuales se refieren a la edad, género, estado civil y escolaridad de los empleados, así como a las variables organizacionales, representadas por la antigüedad en la organización, el nivel jerárquico y antigüedad en el puesto, para conocer como se manifiesta el compromiso organizacional de los empleados que participaron en esta investigación.

De la misma manera, se recabó y analizó información correspondiente a la percepción que tienen los empleados acerca de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, para determinar las correlaciones existentes entre las variables compromiso organizacional y estilo de liderazgo.

En lo que se refiere al compromiso organizacional y las variables sociodemográficas, así como las organizacionales, se concluye lo siguiente:

Tanto las variables sociodemográficas como las organizacionales tienen poca importancia en la generación y desarrollo del compromiso de los empleados en sus tres dimensiones. Aunque se encontró que existen diferencias entre estas variables y los tres tipos de compromiso, debido que no se manifiestan de igual forma, dichas diferencias son muy pequeñas y no tienen un fuerte impacto en el desarrollo del mismo. Se estima que este hecho es consecuencia de que los individuos que forman parte de la muestra tienen características muy similares en cuanto a edad, género, estado civil, escolaridad, nivel jerárquico, antigüedad en el puesto y antigüedad en la organización, porque la mayoría de ellos se concentra

sólo en algunos grupos y no se perciben grandes diferencias entre los mismos de acuerdo a estas variables.

Se encontró que las variables de edad y antigüedad en la organización son las que más se relacionan con la tendencia de que sí estas se incrementan, aumenta el compromiso. Esta situación se puede explicar a que en la actualidad, el mercado laboral demanda personas jóvenes para emplearlas dentro de las organizaciones, y otra razón, es que las personas que han invertido gran parte de su trayectoria laboral en una organización no están dispuestas dejarla y deciden permanecer en ella, por todas las inversiones de tiempo y esfuerzo que han realizado y también por los beneficios e incentivos económicos que se ofrecen en el centro de trabajo, los cuales son altamente apreciados por los empleados.

Como ya se menciona en el capítulo de resultados, el compromiso organizacional que manifiestan los empleados de la muestra de estudio es de la siguiente manera: El compromiso afectivo resultó medio, el normativo bajo y el de continuidad alto, con esto se confirma lo establecido por algunos autores referente a que las escasas oportunidades laborales en una sociedad y un elevado índice de desempleo, acarreará un mayor compromiso de continuidad y este es precisamente el escenario actual al que nos enfrentamos muchos profesionistas en México.

Ante esto podemos decir que las personas se comprometen más por necesidad, que por sentimientos de deseo y obligación. Sin embargo, también se aprecia un compromiso afectivo medio en el que las personas han desarrollado ciertos sentimientos de aprecio y afiliación con la organización porque valoran que se ofrezcan sueldos competitivos y atractivas prestaciones superiores a las de la ley, lo cual les brinda la oportunidad de realizar proyectos a nivel personal que les generan satisfacción. Por otro lado, se observó que el compromiso normativo es bajo y la explicación que se puede dar al respecto, es que los empleados suelen sentir desmotivación ante el hecho de que la organización no les ofrezca plan de

vida y carrera, desarrollo profesional y la oportunidad de aumentar sus conocimientos y habilidades al permitirles desempeñar puestos más retadores y alentadores, por ello se llegan a sentir frustrados y no desarrollan sentimientos de lealtad y deber hacia la organización, ya que no perciben que el compromiso sea mutuo.

Para la organización es importante saber y determinar si el hecho de que tenga una buena reputación y que además sea percibida como una empresa líder, bien consolidada, capaz de ofrecer bienes y servicios de calidad, con prácticas empresariales exitosas o en pocas palabras el simple nombre de la organización, puede ser un factor que desarrolle un mayor compromiso organizacional. Debido a que se pueden generar sentimientos de orgullo, aspiración, lealtad y reto el simple hecho de pertenecer a ella entre sus empleados de nuevo ingreso, por lo tanto, es importante reconocer como mantener estos sentimientos a lo largo del tiempo.

Dado que para las organizaciones es de vital importancia reducir costos, éstas se ven en la necesidad de reducir también compromisos a largo plazo con sus empleados y además la legislación mexicana permite llevar a cabo prácticas de subcontratación al contratar personal para proyectos específicos u obras determinadas. Ante esta situación, cada vez es más frecuente el hecho de que los empleados ya no busquen comprometerse con la organización sino únicamente con su desarrollo profesional y con esto se pierda el interés de generar lealtad y compromiso mutuo en las organizaciones.

Es por ello que el compromiso organizacional se puede ver como un reto de la administración contemporánea al fortalecer, desarrollar, impulsar y reconocer al compromiso como parte de la cultura organizacional, para que tanto los empleados y las organizaciones resulten beneficiados.

Desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizacional permite estabilidad laboral que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales y

garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas (reconocimiento, desarrollo de habilidades, estabilidad económica, etc.) que causa beneficios a las familias y a la economía del país.

Para las organizaciones, directivos y áreas de recursos humanos la importancia del compromiso organizacional radica en el impacto que tiene en las actitudes y conductas del empleado, como la aceptación de metas, valores, cultura organizacional, lealtad con la organización, además de que representan un recurso valioso para ella, ya que al estar comprometidos se incrementa la posibilidad de que la organización pueda conservar a su personal y aprovechar sus talentos y habilidades, así como menor ausentismo y rotación, lo cual permite reducir costos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación. Por ello es importante reconocer a la figura del líder como un elemento importante para fomentar el compromiso dentro de las organizaciones.

Respecto a los estilos de liderazgo transaccional y transformacional y su relación con el compromiso organizacional, se puede concluir que:

El estilo de liderazgo tiene una correlación muy baja con el compromiso, por ello, se puede afirmar que en la muestra de estudio, el liderazgo tiene poca influencia para la generación y el desarrollo del compromiso de los empleados. Los empleados en realidad se comprometen como ya lo habíamos señalado previamente, por cuestiones de necesidad ante las escasas oportunidades laborales en nuestro país, por motivos de deseo, al apreciar los beneficios económicos o sociales que ofrece la organización o incluso por sentimientos de obligación y lealtad, más que por las actitudes y estilo de liderazgo de sus líderes.

Aunado a esto y con fundamento en la información obtenida, se puede decir que el estilo de liderazgo transformacional es el que influye un poco más en la generación del compromiso normativo, es decir, en los sentimientos de obligación y lealtad hacia la organización, más que en el compromiso afectivo y de

continuidad. Con esto se puede afirmar que el liderazgo transformacional es el que más influye en el compromiso normativo a pesar de que la correlación es débil.

Es necesario conocer como interpretan, aprecian y manifiestan los líderes el compromiso organizacional y así poder establecer que tan comprometidos se encuentran ellos. Esto es porque los líderes tienen la responsabilidad de influir y ser ejemplo entre sus seguidores, por lo tanto, si ellos expresan un elevado compromiso hacia la organización, serán capaces de transmitirlo y desarrollarlo entre sus empleados.

Resulta importante identificar y profundizar que actitudes del líder son las más influyentes entre los seguidores para desarrollar un mayor compromiso. De esta manera, también es trascendente saber si las personas aprecian más los incentivos económicos o materiales en lugar de aspectos motivacionales basados en actitudes y personalidad del líder, es decir, conocer que estilo de liderazgo es más influyente para desarrollar el compromiso.

En el futuro, seguramente, seguirán existiendo empleados dispuestos a comprometerse con su organización, ya sea desde el rol de líder o de seguidor, los cuales puedan hacer grandes aportaciones y representen recursos valiosos para las organizaciones, por ello, el tema del compromiso organizacional y su vinculación con el liderazgo recobra importancia en los recursos humanos y comportamiento organizacional.

Recomendaciones.

Resultaría útil e interesante para las organizaciones, realizar estudios que profundicen más acerca de las percepciones y sentimientos de los empleados, los cuales les permitan generar acciones e implementar estrategias para desarrollar y fomentar un mayor compromiso organizacional.

Realizar estudios para medir el compromiso que manifiestan los líderes dentro de una organización resultaría importante para encontrar una mejor vinculación del tema de compromiso y liderazgo. Con esto se podrían identificar que actitudes del líder podrían desarrollar un mayor compromiso en los empleados e identificar que el líder es una figura fundamental para influir en las personas y de esta manera generar y desarrollar actitudes a favor de la organización.

Referencias.

- Allen, N. and Meyer, J. (1990a) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer, J. (1990b) "Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation". *Academy of Management Journal*, 33 847-858.
- Angle, H., y Perry, J. (1981) "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 81, 1-13.
- Arias, G., y Belausteguigoitia, I. (1998) "Assessment of Meyer & Allen –Three Component of Organizational Commitment in Mexico".
- Arias, G. (2005). *El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú*. Tesis Doctorado (Doctorado en Administración)-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. México.
- Arnold J. (1990) "Predictors of career commitment: A test of three theoretical models". *Journal of Vocational Behavior*, 37, 285-302.
- Avolio, B., Bass, B.,(1999) "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72,4, 441-462.
- Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M. (2002). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. U.S.A. Sage Press.
- Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M (2002). *Developing potential across a full range of Leadership Tm : cases on transactional and transformational leadership*. U.S.A.:Lawrence Erlbaum Assoc.
- Bass, B.M. (1985a) *Leadership: Good, Better, Best Organizational Dynamics* 13, pp 26-46.
- Bass, B.M. (1985b) *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.
- Bass, B.M (1990a). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: A survey of Theory and Research*, New York N.Y. , Free Press.

- Bass, B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. and Avolio, B. (1990) "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development", *Research in Organizational Change and Development*, (Vol. 4) eds. W.Pasmore and R.Woodman, Greenwich, CT Press, pp. 231-255.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* Thousand Oaks. U.S.A. Sage Publications.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997) *Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. U.S.A. Palo Alto. CA Mind Garden.
- Bass Bernard M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bass Bernard M. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9 – 32.
- Bass Bernard M. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology*. *U.S.A. Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Bernard M. Bass & Ralph M. Stogdill (1990). *Bass and Stogdill's handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications*. U.S.A. Free Press.
- Bass, B. and Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, character and authentic transformational leadership behavior" *Leadership Quarterly*, 10,2, 181-218.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. y Bilings R. (1993) "Profiles of commitment: an empirical test". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177.190.
- Belausteguigoitia, R.I. (2000). *La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas*. Tesis Doctorado (Doctorado en Administración (Organización))-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. México.

- Blau, G. y Boal K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.
- Blau, G. y John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.
- Blanchard Ken (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. En "Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño". Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K. y Hodges, P. (2005) *Un líder como Jesús: Lecciones del mejor modelo a seguir de todos los tiempos*. Nashville, Tennessee, USA. Grupo Nelson.
- Buchanan, B. (1974) "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations". *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Brown, S.P. y Leigh, T.W. (1996) A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology* 81, 358-367.
- Burns, J. (1978), *Leadership*, New York, Harper and Row, Publisher.
- Bycio, P., Hackett, R., and Allen, J. (1995) "Further Assessments of Bass conceptualization of transactional and transformational leadership" *Journal of Applied Psychology*, 80, 4, 468-478.
- Cattell, R. B. (1951) "New concepts for measuring leadership in terms of group syntalty", *Human Relations* 4 161-84.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª. Edición, México, Ed. McGraw Hill.
- Cohen A. (1993 a). *Organizational Commitment and turnover: A meta. Analysys*. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1158
- Cohen A. (1993 b) *Work Commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness*. *Journal of Business Research*, 27, 75-90.
- Cooper Robert K. (2004). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. México, Ed. Norma.

- Dunham, R. y Grube J. (1994) "Organizational Commitment: the utility of an Integrative Definition". *Journal of Applied Psychology*. 82-370.380.
- Farrel, D. y Rusbult, C. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job commitment and Turnover: The impact of Rewards, costs, alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Finegan, J.(2000) "The impact of person and organizational values on organizational commitment" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,70 149-169.
- Gary Dessler (1989). *Organización y administración: enfoque situacional*. México. Ed. Prentice Hall.
- Gibson, J. (1992) *Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso*. Mc. Graw Hill. México, D.F.
- Gouldner, A. (1960) "The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hackett,R.D., Bycio, P. y Hausdorf, P.A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hair, Anderson, Tatham y Black (2001) *Análisis multivariable*. México, Ed. Prentice Hall.
- Hellriegel, D.y Slocumm J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12ª. Edición, México,Intenational Thomson Editores.
- Hersey Paul, Kenneth, H. Blanchard, Dewey E. Johnson (2000). *Administración del comportamiento organizacional, diagnostico situacional*. 7 a. Edición, México,Prentice Hall.
- Hersey P. y Blanchard K (1994). *Estilo eficaz de dirigir: liderazgo situacional*. México, Ed. IDH.
- Hislop, D. (2002) "Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment", *Employee Relations*, 25, 2, 182-202.
- Hoy, W. y Miskel, C. (2000). *Educational administration: Theory, research and practice* (6th Ed.) New York, N.Y. McGraw Hill.

- Hunghes, R., Ginnet, R. y Curphi, G. (2007). Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia, India., 5ª ed., McGraw Hill.
- Iverson, R., and Buttigieg, D.(1999) "Affective, Normative and continuance commitment: can the right kind of commitment be managed?" Journal of Management Studies, 36,3, 307-333.
- Ivancevich, J., Konopaske R., Matteson, M. (2006) Comportamiento Organizacional, México, McGraw Hill
- Kanungo, L.(2002) "Ethical values of transactional and transformational leadership" Canadian Journal of Administrative Sciences, 18,4 257-265.
- Katz, D. and Kahn, R. (1993) Psicología Social de las Organizaciones. México, Trillas.
- Ko, J., Price, and Mueller, C.(1997) "Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment" Journal of Applied Psychology, 62, 961-973.
- Kotter, J.P. (2006) El Líder del cambio en México, McGrawHill.
- Kotter, J.P (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.
- Kouzes y Posner B.Z. (2005) El desafío del Liderazgo: Cómo obtener permanentes logros extraordinarios, Argentina, Ed. Ediciones Granica, S. A.
- Kuhnert, K. and Lewis, P.(1987) "Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental Analysis" Academy of Management Review, 12,4, 648-658.
- Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2005) Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades (2º Ed.). México. International Thompson Editores.
- Liu, C., Tjosvold, D. y Wong, W. (2004) Effective Japanese leadership in China: cooperative goals and apply abilities for mutual benefit. International Journal of human Resources Management, 15, 730-749.
- Maureria Oscar (2004) El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol 2. 1-20.
- Mathieu, J. and Zajac, D.(1990) "A review of meta.analyses of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment" Psychological Bulletin, 108,2, 171-194.

- Mendoza, M. (2005) "Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional" Tesis Doctorado, Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Meyer, J., and Allen, N. (1991) "A three component conceptualization of organizational commitment" *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., and Allen, N. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, London: Sage.
- Meyer, J., Allen, N., and Smith, C. (1993) "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization" *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P. y Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment. Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319-332.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnystky, L. (2002) Affective, continuance and normative commitment to organization: a meta- analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mottaz, C. (1988) "Determinants of Organizational Commitment", *Human Relations*, 41, 6, 467-482.
- Mowday, R.T. Steers, R.M. y Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Randall, D.M y Driscoll, M.P. (1997) Affective vs calculative commitment. Human resources implications. *The journal of social psychology*, 137, 606-617.
- Robbins, Stephen P. (2004), *Comportamiento organizacional*. 13ª. Edición, México, Prentice Hall.
- Rodríguez Estrada Mauro (1991). *Liderazgo (Desarrollo de habilidades gerenciales)*. México, Ed. El Manual Moderno.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., y Boulian, P. (1974) "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609".

- Simosi, M. and Xenikou, A.(2010) "The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization" *The International Journal of Human Resources Management*, 21, 10, 1598-1616.
- Steers, R. M., (1977) "Antecedents and outcomes of organizational commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stodgill, R. (1974) *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York, Free Press.
- Torres Solís, J.R. (1999) *Guion metodológico para propuestas de investigación en ciencias sociales*, Universidad Autónoma de Chiapas.
- Vázquez, A. S. (2008). *Diseño de un modelo multidimensional de liderazgo para apoyar a la administración de recursos humanos en los procesos de selección y capacitación de personal directivo aplicable a instituciones de educación superior*. Tesis Doctorado (Doctorado en Ciencias de la Administración)-UNAM, Facultad de Contaduría y Administración. México.
- Whitner , E. (1993). Exchange the only determinants so affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Wiener, Y. (1982) "Commitment in Organizations: A normative View", *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Yammarino, F. y Dubinsky, A. (1994) "Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions", *Personnel Psychology*, 47, 787-811.
- Yukl, G. (1998) *Leadership in organizations*, (4nd ed.), Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.