



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Administración (Organizaciones)

Influencia del liderazgo transformacional y transaccional de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal

Tesis

Que para optar por el grado de:

Doctor en Administración (Organizaciones)

Presenta: **Ignacio Alejandro Mendoza Martínez**

Tutor: **Dr. José Ramón Torres Solís**
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria, Cd. Mx. Marzo 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES	14
1.1. Estudios sobre liderazgo transformacional en ambientes educativos 14	
1.2. Estudios de desgaste profesional en ambientes educativos	16
1.3. Asociaciones entre liderazgo y desgaste profesional	18
1.4. Escuelas Normales del Estado de México	21
1.4.1. Base legal	23
1.4.2. Atribuciones	28
1.4.3. Objetivo general	28
1.4.3. Estructura orgánica	29
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	30
Conceptualización del liderazgo	30
¿Qué es el liderazgo?	30
Líder formal	36
Líder informal	36
2.1. Enfoques teóricos de liderazgo	38
2.1.1. Teorías caracteriales y de los rasgos	38
2.1.1.1. Teoría del gran – hombre	39
2.1.1.2. Teoría de los rasgos	40
2.1.2. Teorías conductuales	42
2.1.2.1. Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio ...	42
2.1.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan	46
2.1.2.3. Estudios de la Universidad de Iowa	48
2.1.2.4. Estudios de la Universidad de Harvard	49
2.1.2.5. El grid gerencial de Blake y Mouton	50
2.1.3. Teorías de contingencias y situacionales	56
2.1.3.1. Continuo autoritario – democrático del líder de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt	56
2.1.3.2. Modelo de contingencia de Fiedler	60
2.1.3.3. Enfoque de trayectoria meta de Robert J. House	64
2.1.3.4. Modelo de líder – participación de Vroom y Yetton	70
2.1.3.5. Modelo de la tercera dimensión de Reddin	74
2.2.3.6. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	81
2.1.4. Teorías transformacionales	101
2.1.4.1. Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner	101
2.1.4.1.1. Subescalas del liderazgo transformacional de Kouzes y Posner	102
2.1.4.2. Teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio	108
2.1.4.2.1. Antecedentes del modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional	108
2.1.4.2.2. Liderazgo transformacional	109

2.1.4.2.2.1. Subescalas del liderazgo transformacional	113
2.1.4.2.3. Liderazgo transaccional	118
2.1.4.2.3.1. Subescalas del liderazgo transaccional	119
2.2.4.2.4. Laissez faire	119
2.1.4.2.5. Variables de resultado del liderazgo	120
2.1.4.2.5.1. Subescalas de variables de resultado del liderazgo	120
2.2. Enfoques teóricos de estrés y desgaste profesional	122
Conceptualización del desgaste profesional o síndrome de burnout.	122
2.2.1. Perspectiva psicosocial y perspectiva clínica	123
2.2.2. Modelo de Maslach	124
2.2.3. Modelo de Gil – Monte	125
CAPITULO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	126
3.1. Perspectiva institucional del problema de la educación en México....	126
3.2.Objetivos	132
3.2.1. Objetivo general	132
3.2.2. Objetivos específicos	132
3.3.Preguntas de investigación	133
3.3.1. Pregunta general de investigación.....	133
3.3.2. Preguntas específicas de investigación	133
3.4.Hipótesis general de investigación	135
3.4.1. Hipótesis general de investigación desde la postura nula.....	135
3.4.2. Hipótesis específicas de investigación desde la postura nula	136
3.5. Cuadro de congruencia entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.....	141
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....	144
4.1.Tipo de estudio	144
4.2.Diseño de la investigación.....	145
4.2.1. Fases de la investigación	145
4.3.Variables.....	146
4.3.1. Identificación, definición y operacionalización de las variables....	146
4.3.1.1. Variables independientes	146
4.3.1.1.1. Datos sociodemográficos y organizacionales	146
Subescalas de liderazgo transformacional	153
4.3.1.1.2. Subescala de liderazgo transaccional	154
4.3.1.1.3. Subescala laissez faire.....	156
4.3.1.2. Variables dependientes	157
4.3.1.2.1. Variables de resultado	157
4.3.1.2.2. Subescalas de desgaste profesional	159
4.4.Población y muestra	161
4.5.Unidad de análisis	162
4.6.Diseño del censo para los Jefes	162
4.7.Diseño de muestreo para los Seguidores	163
4.7.1. Plan de aplicación	164
4.7.2. Criterios de inclusión.....	168

4.8. Instrumentos	169
4.8.1. Formulario para Jefes.....	169
4.8.2. Formulario para Seguidores	169
4.8.3. Instrumento 1: Datos sociodemográficos y organizacionales .	169
4.8.4. Instrumento 2: Maslach Burnout Inventory	170
4.8.5. Instrumento 3: Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire.....	171
4.9. Pruebas estadísticas para comprobación de hipótesis	173
4.10. Estadística para comprobación de hipótesis	177
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	201
5.1. Resultados estadística descriptiva	201
5.2. Resultados estadística inferencial	202
5.2.1. Resultados de la hipótesis de investigación.....	202
5.2.2. Resultados hipótesis específicas.....	241
5.2.3. Cuadro resumen de contrastación de hipótesis	354
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	361
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	383
REFERENCIAS	388
ANEXOS.....	406

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional, *laissez faire* y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) de Jefes, en el desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de sus Seguidores de Escuelas Normales Públicas del Estado de México, bajo el Modelo de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional, y el Modelo de Maslach en lo que respecta al desgaste profesional. Se aplicó el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador”, la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), y el “Maslach Burnout Inventory” a una muestra de 1,515 Seguidores y 102 Jefes. Se aplicó un censo para los jefes y un muestreo no probabilístico para los seguidores en 36 planteles. Los instrumentos se integraron en un formulario respetivo para Jefes y otro para Seguidores; la respuestas de los instrumentos se pudieron realizar a partir del uso de hojas de lectura óptica; posteriormente se empleó un escáner especial para la lectura y obtención de la base de datos. El análisis estadístico se realizó empleando el programa IBM SPSS y AMOS; de acuerdo con cada una de las hipótesis se corrieron diversas pruebas univariadas (intervalos de confianza para las medias), bivariadas (correlaciones de Pearson), de diferencia de medias (análisis de varianza y pruebas “T”), análisis discriminante, así como multivariadas (análisis factorial y Alfa de Cronbach), así como Modelos de ecuaciones estructurales. El tipo de estudio fue observacional, *ex post facto*, transeccional, correlacional y explicativo. Se observaron coherencias importantes entre los resultados del presente estudio con los hallazgos previos de los autores y otros investigadores como son: correlaciones directas significativas entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y variables de resultado, así como las correlaciones inversas significativas de todas ellas con el *laissez faire*. Por parte del desgaste profesional se reportaron correlaciones directas significativas entre el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales demostraron la coherencia teórica con la empírica en estudios previos acerca de las correlaciones directas significativas entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y variables de resultado; así como las correlaciones inversas significativas de todas ellas con el *laissez faire*, también correlaciones directas significativas entre las subescalas del desgaste profesional. La Administración por excepción activo (subescala transaccional) y el *Laissez faire* incrementan el cansancio emocional y la despersonalización, mientras que la Satisfacción y la Efectividad las reducen respectivamente. En cuanto a la Baja realización personal, la Administración por excepción activo y el *Laissez faire* lo incrementan; mientras que la Influencia idealizada (subescala transformacional) lo reduce, no se observa ninguna influencia de variables de resultado en ella. Los instrumentos obtuvieron

adecuados niveles de validez y confiabilidad en todas las subescalas. Otra aportación fue complementar la adaptación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el cual se pudo adecuar a población mexicana, pudiendo confiabilizar, validar y estandarizar cada una de sus variables o subescalas.

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ser social por naturaleza, nace dentro de un grupo social primario que es la familia, donde va creciendo y formando su personalidad. Desde la familia los padres influyen en el individuo pudiendo orientar sus valores, intereses, aptitudes, cualidades, normas de conducta e incluso afectar sus emociones y metas en la vida.

Lo anterior se refuerza más tarde en la escuela, donde se “educa” al individuo; pudiendo dirigir sus talentos, capacidades o competencias para formar un ser humano congruente con lo esperado en la sociedad.

Las instituciones educativas públicas y privadas, tienen una función muy importante en cuanto a la formación integral del ser humano, considerando aspectos formativos en distintos niveles educativos que se contemplan en los respectivos programas de estudio.

Desde pequeños, los niños pueden mostrar algunas cualidades, talentos, características de personalidad o capacidades intelectuales por arriba de otros niños, y que pueden hacer la diferencia. También podemos observar desde la infancia, problemas en el desarrollo del niño en su personalidad, en su educación o rendimiento escolar, en su salud o en sus relaciones interpersonales. El papel de los educadores en ese momento, es identificar los talentos de los niños y orientarlos para que se desarrolle o potencialice su personalidad; por otro lado, también es identificar las problemáticas en su desarrollo y educación, con el fin de establecer estrategias pedagógicas o psicológicas específicas para resolver dichas problemáticas.

Los profesores junto con los padres, son agentes de cambio importantes en el desarrollo del individuo en la sociedad; por lo que sus enseñanzas, consejos y orientación son de gran importancia desde muy temprana edad. En este sentido, siendo la infancia una etapa muy importante en el desarrollo de la personalidad, dichos “agentes de cambio” tienen una influencia determinante en el desarrollo de la personalidad de futuros padres de familia, profesionistas, trabajadores o directivos de empresas.

Es importante mencionar que las problemáticas de los padres y de los profesores, también pueden influenciar el desarrollo del individuo, pudiendo transmitirle sus propios conflictos, debilidades de carácter, intereses de opinión, etc. También pueden transmitir aspectos positivos de la vida, así como valores e intereses éticos que servirán para formar a un triunfador.

En toda relación humana existen procesos sociales e interpersonales que generan contextos que se pueden comprender como liderazgo, dirección y subordinación; dichos aspectos se aprenden desde muy temprana edad.

El ser humano desde muy pequeño va aprendiendo a seguir normas de conducta y a respetar valores culturales generados en la sociedad; es aquí cuando se refuerzan las bases de la creación de líderes que en el futuro guiarán o dirigirán las instituciones u organizaciones.

Desde muy temprana edad, se determinarán los factores y el ambiente donde se formará la personalidad de verdaderos líderes y también de los colaboradores o seguidores. Los primeros se encargarán de tomar las decisiones de las organizaciones y los segundos, de ejecutar las acciones dictadas por los primeros.

Lo anterior nos podría a llevar a generar algunas preguntas como serían:
¿Los líderes nacen o la sociedad desarrolla a sus líderes? ¿Las cualidades o habilidades gerenciales se pueden desarrollar o modificar? ¿Qué tiene más peso lo innato o lo aprendido en el liderazgo? Algunas preguntas parecidas se han planteado en la vida cotidiana y en algunas disciplinas científicas.

El tema de liderazgo es un tópico de gran interés para individuos, grupos de especialistas y algunas ciencias como la psicología, la sociología, la antropología y la administración. Dichas ciencias han desarrollado distintas perspectivas o enfoques para el estudio del liderazgo en la sociedad y en las organizaciones; pudiendo distinguirse cuatro perspectivas que son: las teorías caracteriales o de los rasgos, las teorías conductuales, las teorías de contingencias y situacionales; así como las teorías transformacionales. Cada una de dichas perspectivas cuenta con diferentes posturas teóricas que estudian el fenómeno del liderazgo desde distintos paradigmas, que en ocasiones pueden ser contradictorios entre sí.

En dichas teorías se pueden ver como puntos de interés las características del perfil de liderazgo de los líderes y el poder e influencia en sus seguidores, entre los más importantes.

El liderazgo es un punto central del presente estudio, donde se quiere investigar la influencia del liderazgo de los directivos normalistas, en el desgaste profesional del profesorado.

A partir de la anterior, la presente investigación se centró en estudiar el fenómeno de liderazgo de directivos de 36 Escuelas Normales del Estado de México. Por lo anterior, es necesario delimitar dos principales unidades de análisis que son: los directivos y los seguidores o profesores.

Por lo que respecta a modelos teóricos que estudian el liderazgo se escogió el modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional por ser una teoría contemporánea apoyada con numerosos estudios empíricos en el extranjero, pudiendo reforzar los aplicados en México.

Otro punto importante fue el estudiar el grado de desgaste profesional de los Seguidores profesores, pudiendo ser influenciados por los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y el laissez faire. La teoría que se seleccionó para estudiar el desgaste o síndrome de burnout fue el modelo de Maslach que integra

tres subescalas principales siendo: el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal. Por lo anterior, fue necesario establecer un objetivo que integrara ambos análisis y teorías.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional, *laissez faire* y variables de resultado de Jefes (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), en el desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de sus Seguidores de Escuelas Normales Públicas del Estado de México, bajo el Modelo de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional, y el Modelo de Maslach en lo que respecta al desgaste profesional.

El tipo de estudio se definió como *ex post facto*, transeccional, correlacional y explicativo principalmente. La población objetivo fueron trabajadores de 36 Escuelas Normales Públicas del Estado de México. Se diferenciaron dos unidades de análisis: Jefes y Seguidores (siendo trabajadores inmediatos). Se llevó a cabo un censo de los Jefes que incluyeron a $N = 102$; mientras que se tomó una muestra de Seguidores de $n = 1,515$. Se les pidió que participaran de manera voluntaria en el estudio y respondieran a tres instrumentos: "Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador", la "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), y el "Maslach Burnout Inventory"; dichos instrumentos se integraron en un cuadernillo para Jefes y otro para Seguidores, las respuestas se contestaron en hojas de lectura óptica, que posteriormente se pudieron leer en un scanner especial para integrarse en una base de datos. El análisis estadístico se realizó empleando el programa IBM SPSS y AMOS; de acuerdo con cada una de las hipótesis se corrieron diversas pruebas univariadas (intervalos de confianza para las medias), bivariadas (correlaciones de Pearson), de diferencia de medias (análisis de varianza y pruebas "T"), así como multivariadas (análisis factorial y Alfa de Cronbach), así como Modelos de ecuaciones estructurales.

Se pudieron distinguir algunas aportaciones importantes del estudio siendo: aportaciones a la validación empírica de modelos teóricos en México siendo el caso del liderazgo transformacional de Bass y Avolio y el desgaste profesional de Maslach. Se observaron coherencias importantes entre los resultados del presente estudio con los hallazgos previos de los autores y otros investigadores como son: correlaciones directas significativas entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y variables de resultado, así como las correlaciones inversas significativas de todas ellas con el *laissez faire*. Por parte del desgaste profesional se reportaron correlaciones directas significativas entre el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal.

Una aportación metodológica importante fue el uso de los modelos de ecuaciones estructurales para contrastar hipótesis multivariadas en ciencias sociales.

Otra aportación fue complementar la adaptación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), el cual se pudo adecuar a población mexicana,

pudiendo confiabilizar, validar y estandarizar cada una de sus variables o subescalas.

Es importante mencionar que derivado de los resultados del estudio, se pudieron concretar algunas recomendaciones a los directivos de dichas Escuelas Normales del Estado de México, para que ellos definan alternativas de acción ante las problemáticas detectadas.

Como nota a destacar es que el autor de la presente investigación estuvo becado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la Universidad Nacional Autónoma de México, estudió de manera presencial el programa de Doctorado en Administración (Organizaciones), en la Facultad de Contaduría y Administración.

El presente estudio se justifica en sí mismo, por la validación en México de los hallazgos empíricos y teóricos previos del Modelo de Bass y Avolio sobre el Liderazgo transformacional, Liderazgo transacción, Laissez faire y Variables de resultado; así como del Modelo de Maslach sobre el Desgaste profesional. En México, hace falta profundizar en investigaciones sobre estos temas.

Dicha validación de los modelos teóricos empleados en la presente investigación se realizaron bajo el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales, siendo un recurso de investigación multivariado que permite analizar y modelar diversas variables independientes y dependientes de forma simultánea y en trayectoria hipotética. En México y Latinoamérica, el uso de estos modelos multivariados de naturaleza causal, es muy pobre y con muchas deficiencias.

Es importante mencionar una contribución relevante del presente estudio en cuanto a la adaptación de instrumentos derivados de teorías consolidadas a partir de evidencia empírica en estudios nacionales e internacionales; como fue el caso del instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” retomado del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio. Dichos instrumentos fueron adaptados a la población mexicana, validados, confiabilizados y estandarizados en la presente investigación.

Los hallazgos de la presente investigación permitirán reflexionar a los directivos de las Escuelas Normales del Estado de México, para orientar la toma de decisiones futuras en cuanto al uso de su liderazgo y su influencia en el personal, pudiendo mejorar variables de resultado en cuanto a la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de su personal.

El estudio puede ser de interés para especialistas en administración, el liderazgo y el desgaste profesional, así como para la sociedad en general, porque no solamente aporta investigación documental y evidencia empírica de estudios realizados en México y otros países; sino que toma en cuenta una realidad social de gran importancia como es el sector educativo mexicano, donde existen muchos problemas relacionados con los maestros normalistas. También será de interés para todo profesional, docente e investigador del fenómeno del liderazgo y del comportamiento humano en las organizaciones.

Es importante mencionar que el desarrollo del presente estudio se realizó de forma paralela y complementaria, con estudios concretos y específicos donde se fueron probando hipótesis que respondieron a preguntas de investigación y objetivos, que se fueron presentando en diferentes Congresos de investigación tanto nacionales como internacionales; donde alumnos y colegas, aportaron sus inquietudes, metodologías, técnicas y propuestas para estudiar organizaciones o instituciones públicas y privadas empleando los modelos de liderazgo y desgaste profesional. Lo anterior permitió graduar a nivel de maestría a alumnos de distintas Instituciones de Educación Superior públicas y privadas, como fue el caso de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y la Universidad La Salle.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

1.1. Estudios sobre liderazgo transformacional en ambientes educativos

A continuación se describen algunos estudios previos sobre liderazgo transformacional en ambientes educativos para considerar sus características y aportaciones principales tanto en México como en otros países.

Partiendo del modelo de (Bass & Avolio, 1997), (Pascual Pacheco & Colaboradores, 1999); realizaron un estudio sobre las conductas de líderes educativos y su influencia en el éxito de la institución docente. El objetivo del estudio se orientó en comprobar la relación existente entre las diversas dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los profesores.

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

Los resultados del estudio pudieron corroborar los aspectos de confiabilidad y validez. El análisis factorial permitió garantizar la validez de constructo de cada una de las dimensiones o escalas de liderazgo transformacional, transaccional, Laissez Faire y variables de resultado alcanzando una influencia explicada total de 58.9.

En cuanto a la confiabilidad, se obtuvieron coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach superiores a .70

Los resultados pudieron apoyar los hallazgos de Bass y Avolio sobre los siguientes puntos:

- 1) Las correlaciones entre las dimensiones de estilos de liderazgo transformacional con las de resultado, son más altas en comparación con las de los estilos de liderazgo transaccional.
- 2) Las correlaciones entre las variables de resultado y la dimensión de liderazgo transformacional administración por excepción (pasivo) y Laissez Faire son inversas significativas.
- 3) Las correlaciones entre el estilo de liderazgo transformacional administración por excepción (pasivo) y Laissez Faire son positivas y significativas.

El estudio de Pascual Pacheco et. al. (1993), sirvió de base para orientar la investigación sobre aspectos de la validación y confiabilidad del MLQ en contextos del idioma español.

En México, Cruz Manjares Barrera María I. (2005); en su tesis de maestría, se centró en el diagnóstico de liderazgo transformacional y transaccional de mandos medios de confianza de una Institución de Estudios Superiores (IES) en el D.F. y evaluó su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad). Se aplicó una previa versión de la Adaptación del MLQ de Mendoza (2007), a n= 119 trabajadores inmediatos (personal administrativo y/ docente) de sus jefes; para reportar la conducta de liderazgo de dichos jefes. Reportó correlaciones más altas entre subescalas transformacional con variables de resultado desde 0.74 a 0.89; mientras que las correlaciones entre subescalas transaccionales con variables de resultado fluctuaron entre 0.48 hasta 0.70. Se refuerzan los hallazgos en cuanto a correlaciones inversas entre Laissez Faire y Administración por excepción pasivo, con todas las subescalas transaccional y/ transformacionales desde - 0.48. Se obtuvieron correlaciones positivas entre el Laissez Faire con Administración por excepción pasivo de 0.58. Cabe mencionar que los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach en todas las subescalas del instrumento fueron superiores a 0.70. Por parte de la validez, empleando el método de componentes principales, se pudieron comprobar cada uno de los constructos teóricos en las diferentes corridas del análisis factorial confirmatorio, obteniendo una influencia explicada superior a 0.30.

En México, Vázquez Amaya Salvador (2008); en su tesis de doctorado, realizó un estudio de Liderazgo transformacional bajo el modelo de Bass y Avolio, empleando el instrumento de Pascual Pacheco et. al. (1993). Se analizó el perfil de liderazgo transformacional, transaccional, Laissez faire y variables de resultado de 99 directivos de distintas Instituciones de Educación Superior en México (dos públicas y una privada). Los objetivos del estudio y el diseño de investigación, pudieron comprobar las siguientes hipótesis: El liderazgo transformacional presenta una mayor correlación positiva que el liderazgo transaccional con la eficacia percibida, la satisfacción y el compromiso del profesorado en las instituciones de educación superior. La edad, la experiencia y la permanencia del profesorado, no se correlaciona significativamente con la percepción del estilo de liderazgo utilizado por el director del sector educativo. El liderazgo transformacional presenta una mayor correlación positiva, en centros educativos públicos que en centros educativos privados, con la eficacia percibida, la satisfacción y el compromiso del profesorado. Empleando Modelos de Ecuaciones Estructurales, se pudo comprobar que las subescalas de Liderazgo transformacional (Carisma, Tolerancia psicológica e inspiración), el Liderazgo transaccional (Dirección por excepción, Dirección por contingencia) y el Laissez – faire (dejar hacer); influyen directamente en dos variables de resultado como son: Satisfacción (del profesor y con la Dirección), así como al Esfuerzo extra. De forma directa, la trayectoria se dirige a la Eficacia percibida. En diversos modelos y

corridas, se pudieron confirmar los hallazgos de Bass y Avolio referentes a la superioridad del Liderazgo transformacional en comparación con el Liderazgo transaccional, en cuanto a coeficientes beta más altos para explicar la varianza del Esfuerzo extra, la Satisfacción y por último, la Eficacia.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2005), realizó en México un estudio sobre Liderazgo transformacional desde el Modelo teórico de Bass y Avolio. Una aportación importante fue la Adaptación del MLQ a contextos mexicanos. Dicha adaptación del instrumento consistió en retomar las subescalas de Liderazgo transformacional, transaccional, Laissez faire y variables de resultado; pudiendo generar los propios reactivos de cada una de las subescalas respectivas. Dicho instrumento alcanzó niveles apropiados de validez y confiabilidad empleando el método de jueces para la validez de contenido, el Análisis Factorial con el método de componentes principales para la validez de constructo; y para la confiabilidad se requirió emplear el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Se corroboraron los hallazgos previos de Bass y Avolio (1997), empleando estadística multivariada como Regresiones múltiples, para explicar la varianza de las Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad), en función de variables sociodemográficas, organizacionales y de liderazgo transaccional y transformacional. Particularmente se corroboraron los siguientes puntos: las correlaciones e influencia entre las dimensiones de estilos de liderazgo transformacional con las de resultado, son más altas en comparación con las de los estilos de liderazgo transaccional.

Las correlaciones entre la subescalas de Administración por excepción pasivo y Laissez faire son inversas significativas con todas las subescalas transformacionales, transaccionales y variables de resultado.

Las correlaciones entre el estilo de liderazgo transformacional Administración por excepción pasivo y Laissez faire son positivas y significativas.

1.2. Estudios de desgaste profesional en ambientes educativos

Tomando en cuenta dichas perspectivas de investigación del desgaste profesional, se han desarrollado importantes estudios donde se analizan por ejemplo; el desgaste profesional asociado a variables demográficas, factores de trabajo y condiciones organizacionales Krauz, et al. (1995), citado por Ortiz y Arias (2008). Por otro lado, se pueden mencionar los estudios relacionados con estresores psicosociales laborales, con diversos estados de salud mental y física de trabajadores; que incluyen sentimientos de depresión, síntomas psicósomáticos, fatiga, e incluso enfermedades cardiovasculares Karasek y Theorell, (1991); Reeve, (2003), citado por Juárez (2007).

Arias y González, (2008), estudiaron el agotamiento profesional en personal de educación en una muestra de 374 trabajadores de 22 escuelas públicas y particulares del Estado de Morelos. Los resultados del estudio no identificaron

diferencias significativas entre el nivel educativo y las tres subescalas del desgaste profesional. Sin embargo, se revelaron diferencias significativas con otras variables como son: los trabajadores de nivel primaria; reportaron niveles más altos de satisfacción, se sienten realizados profesionalmente y reportan estar más estresados. Los trabajadores de secundaria tuvieron niveles más altos en cuanto a la satisfacción con el salario, los universitarios reportaron menores niveles de satisfacción con los compañeros de trabajo, con el salario, al percibir apoyo por parte de la institución y de estrés. Los que laboran en preescolar indicaron poco nivel de satisfacción con su superior inmediato, con los estudiantes y no se sienten realizados profesionalmente.

Mendoza Ignacio y Escobar Gerardo, (2009); realizaron un estudio centrado en analizar el perfil de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y realización personal) de personal docente y administrativo de una Institución de Educación Media Superior en el D.F. y determinar cómo pueden influir en éste, variables o factores sociodemográficos y organizacionales bajo el Modelo de Maslach. Se aplicó el “Cuestionario de Maslach y Jackson (MBI)”, a una muestra de 110 trabajadores con categoría docente y administrativa. Los principales hallazgos del estudio se centraron en lo siguiente: en el cansancio emocional las variables que impactan de forma directa significativa fueron la categoría, el número de idiomas que domina, el tipo de escuela del último grado de estudios y el nivel de ingresos; mientras que impactan de forma inversa significativa; el último grado de estudios, la edad, el número de empleos, el empleo simultáneo en otra institución, la satisfacción con el grado de libertad de decisión en el trabajo y el nivel de dominio de tecnologías de la información y comunicación. En la despersonalización las variables que impactan de forma directa significativa son: la categoría, el número de idiomas que domina y el nivel de ingresos; mientras que de forma inversa significativa son: la edad, el número de empleos y el empleo simultáneo en otra institución. En la realización personal las variables que impactan de forma directa significativa son: la categoría, el último grado de estudios y la satisfacción con el empleo actual; las variables que impactan de forma inversa significativa son: el número de idiomas que domina y la capacitación. Se encontraron diferencias significativas en la subescala de realización personal entre personal docente y administrativo; donde éste último obtuvo mayor puntuación media. Las mediciones de todas las variables involucradas en el análisis a partir de los instrumentos utilizados fueron adecuadas, alcanzando un Alfa de Cronbach de confiabilidad mayor a 0.70 en todas las subescalas.

Mendoza, Ignacio y García Blanca, et. al. (2011), llevaron a cabo un estudio en la Universidad Autónoma de Baja California donde se aplicó el instrumento de Maslach (MBI), a una muestra de 70 empleados administrativos. Los hallazgos demuestran que el agotamiento emocional o síndrome de burnout que manifiestan los empleados, los han hecho bajar en su rendimiento y productividad laboral, y algunos muestran signos físicos de enfermedades que se manifiestan en su ausentismo y apatía hacia su trabajo.

Por lo que respecta al desgaste profesional empleando la teoría de Maslach (2001), se han observado correlaciones positivas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal.

1.3. Asociaciones entre liderazgo y desgaste profesional

Numerosos estudios han encontrado asociación entre las dimensiones del liderazgo y el burnout. (Harris, 1999; Wilcoxin, 1989; Arvonen, 1995). Se ha observado que un empleado con un estilo de liderazgo orientado a la estructura organizacional tendrá menos agotamiento emocional. Se ha encontrado también una correlación entre el liderazgo orientado al cambio y el agotamiento emocional (Arvonen, 1995). Herman (1985) encontró una diferencia de género en el burnout de profesores relacionado con la consideración mostrada por sus directivos. Se encontró que no había diferencias significativas entre las profesoras mujeres trabajando con directores considerados o desconsiderados, pero los profesores varones que trabajaban con directores desconsiderados reportaron mayor despersonalización que aquellos con directores considerados.

El impacto del liderazgo en el estrés laboral ha sido analizado por investigadores como McVicar (2003) y (Jonsson, Johansson, Rosengren, Lappas y Wilhelmsen, 2003).

En cuanto a la asociación entre Liderazgo y burnout, (Aguilar, Rodríguez y Salanova, 2003) utilizan el modelo de Liderazgo Situacional de (Hersey y Blanchard, 1982) donde analizan la relación entre conductas de liderazgo del supervisor y los riesgos psicosociales en los empleados que incluyen el burnout con las dimensiones de agotamiento emocional, cinismo y eficacia profesional en una muestra de 874 trabajadores españoles. Sus resultados demuestran que los empleados con mayores riesgos psicosociales son aquellos que tienen líderes con un estilo de tipo 'delegar' (bajo en dirección y bajo en apoyo) y los empleados con mejor bienestar psicológico son aquellos con líderes de tipo 'persuadir' (alto en dirección y alto en apoyo). En cuanto al burnout, se observa que la dimensión más afectada es el cinismo en el caso de los empleados con mayores riesgos psicosociales. Los líderes con bajo apoyo personal o socioemocional provocarán que sus colaboradores se distancien más de sus funciones y responsabilidades, por lo que habrá que prestar mayor atención a la situación personal de cada colaborador, y fomentar la armonía y el apoyo en el equipo.

Otro estudio fue realizado por Barraza (2010) en México, con la finalidad de describir el perfil del Síndrome de Burnout que presentan los directivos escolares de educación primaria. Para la recolección de la información se aplicó el Shirom Melamed Burnout Measure a una población de 24 directivos de educación primaria en la ciudad de Durango. Sus hallazgos demostraron que los directivos encuestados presentan un nivel leve de burnout y que al igual que en el estudio de Kagan (1989), las variables socio demográficas, de género y antigüedad

presentan diferencias significativas, siendo los hombres de mayor antigüedad quienes manifiestan mayor agotamiento emocional.

En cuanto a la relación del Liderazgo con el burnout, se han encontrado asociaciones importantes entre estos dos constructos:

Rome (2000) encontró un efecto paliativo entre los agentes del liderazgo y las reacciones a estresores laborales y burnout. El liderazgo transaccional y particularmente el transformacional disminuyeron significativamente las reacciones al estrés (físico, emocional y psicológico) entre subordinados.

(Sosik & Godshalk, 2000) y (Corrigan, Diwan, Campion & Rashid, 2002) demuestran que el liderazgo transformacional se relaciona negativamente con el estrés laboral y el burnout y también que el *laissez-faire* tiene un efecto inverso (Sosik & Godshalk, 2000).

(Schultz, Greenly & Brown, 1995) demostraron que el liderazgo transformacional y transaccional son antecedentes de un clima laboral favorable y menos burnout. Rose (1998), demostró que el intercambio líder miembro (en lo referente a la calidad de relaciones entre el líder y el subordinado) está asociado negativamente con el burnout.

Kagan (1989), demostró que los maestros con estilos no analíticos tenían tendencia a preferir un estilo de liderazgo más orientado a los procesos y que los maestros analíticos preferían un director más orientado a las tareas. Los maestros no analíticos parecían relativamente más susceptibles al estrés organizacional y al burnout.

Stordeur, S. D'hoore & Vandenberghe (2001), encontraron que el liderazgo explica un porcentaje de la varianza del agotamiento emocional.

Gordick (2002), encontró que el liderazgo transformacional explica el 2% de la varianza del estrés laboral percibido. Asimismo, algunos estudios demuestran que hay una relación moderada entre los estilos de liderazgo y el burnout en las dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización. (Langner, 2002; Webster y Hackett, 1999).

Stordeur, (Vandenberghe & D'hoore, 1999) demostraron que las dimensiones del Liderazgo no tienen una influencia significativa en el burnout o en el estrés laboral. Aquí, variables como la falta de apoyo, conflicto en el trabajo e inseguridad laboral fueron más significativas para el burnout. Estos hallazgos coinciden con los resultados de Gordick (2002), y Widerszal-Bazyl (2003). Widerszal-Bazyl (2003) señala que el apoyo social juega un papel importante en el burnout.

De igual manera, otras investigaciones han encontrado asociación entre el estilo de liderazgo y el burnout en la dimensión de agotamiento emocional entre subordinados. (Sheridan y Wredenburgh, 1979; Melchior, Van den Berg, Halfens y Abu-Saad, 1997; McCain, 1995).

En México, Mendoza Ignacio y Escobar Gerardo, (2009), realizaron un estudio sobre la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado en el desgaste profesional de personal docente y administrativo en una Institución de Educación Media Superior. Se aplicó el “Cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI)”, y la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), de Mendoza (2005), a una muestra de personal docente y administrativo $n= 110$, de una Institución de Educación Media Superior en el D.F. Se reportaron los siguientes hallazgos: El perfil de desgaste profesional del personal estudiado en orden de importancia fue: la baja realización personal, el cansancio emocional y la despersonalización. En cuanto al perfil de variables de resultado del mismo personal fue: la efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción. En el perfil de liderazgo de los directivos predominan subescalas transformacionales en comparación con las transaccionales. Existen correlaciones directas significativas entre la administración por excepción pasivo y el Laissez faire con todas las subescalas de desgaste profesional. Las subescalas del desgaste profesional se ven influenciadas de forma directa e inversa por subescalas transformacionales, transaccionales, de Laissez faire y variables de resultado; explicando un significativo porcentaje de su varianza. Se obtuvieron niveles de confiabilidad Alfa de Cronbach superiores a .70.

El Cansancio emocional se ve explicado en aproximadamente un 46 %; siendo influenciado de forma significativa por sus respectivos coeficientes beta estandarizados por las siguientes subescalas: de manera inversa, por la Satisfacción - 0.50 (Variable de resultado), por el Esfuerzo extra - 0.24 (Variable de resultado) y por la Influencia idealizada (Atributo) - 0.19 (Transformacional). De forma directa, por la Consideración individual 0.29 (Transformacional) y por la Influencia idealizada (Conducta) 0.18 (Transformacional).

La Despersonalización se ve explicado en aproximadamente un 22 %; siendo influenciado de forma significativa por sus respectivos coeficientes beta estandarizados por las siguientes subescalas: de forma inversa, por la Satisfacción - 0.31 (Variable de resultado), el Esfuerzo extra - 0.28 (Variable de resultado). De forma directa, por la Administración por excepción pasivo 0.21 (Transaccional).

La Baja realización personal se ve explicada en aproximadamente un 48 %; siendo influenciado de forma significativa por sus respectivos coeficientes beta estandarizados por las siguientes subescalas: de forma inversa, por la Satisfacción - 0.44 (Variable de resultado), la Influencia idealizada (Atributo) - 0.25 (Transformacional), la Administración por excepción activo - 0.22 (Transaccional), por la subescala Dejar hacer / Laissez – Faire - 0.18, y por la Tolerancia psicológica - 0.15 (Transformacional). De forma directa, por la Inspiración motivacional 0.20 (Transformacional), la Consideración individual 0.20 (Transformacional) y por la Administración por excepción pasivo 0.20 (Transaccional).

1.4. Escuelas Normales del Estado de México



Las treinta y seis Escuelas Normales que conforman el Subsistema de Educación Normal, viven hoy por hoy, el reto de responder con eficiencia y eficacia a las demandas que sobre formación de docentes plantea la sociedad, tanto en cuestiones de cobertura como en la calidad de los servicios.

Esta importante tarea, se ha desarrollado en apego a las políticas educativas nacionales, las cuales claramente establecen la necesidad de impulsar una formación inicial y continua de los profesores que asegure la congruencia de los contenidos y prácticas educativas con los propósitos de la educación básica.

En 1984, las Escuelas Normales de todo el país son consideradas en el nivel de educación superior, situación que hace reconsiderar sus funciones básicas. Así, se asumen como proyectos prioritarios el desarrollo de la docencia, investigación y extensión, realizándose importantes esfuerzos por mejorar su labor y atender al compromiso que les significa en ese momento estar insertas en el nivel de referencia.

Para el Estado de México los cambios normativos traen aparejados procesos de reforma que en 1984 hacen que estas instituciones re signifiquen sus tareas, el tiempo de permanencia en las instituciones y los requisitos de ingreso. La carrera adquiere la connotación de licenciatura, su duración es de cuatro años y el requisito fundamental de los solicitantes es contar con el nivel de estudios de bachillerato.

Las Escuelas Normales en su historia más reciente y a nivel de estructura administrativa, dependen a partir de 1981 de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, año en el que surge a partir de la reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, de esta Secretaría, en ese momento se crea la Dirección General de Educación, área que por diversas modificaciones orgánicas y de estructura se divide en dos, dando lugar a la Dirección General de Desarrollo Educativo y a la Dirección General de Operación Educativa, dependiendo de esta última, las Escuelas Normales. En 1993, se presentan cambios y se fusionan las dos direcciones y se integran en la Dirección General de Educación.

Para 1997 surge otro cambio importante en razón de la necesidad de atención a los servicios educativos, se crean dos Subsecretarías: la de Educación Básica y Normal y la de Educación Media Superior y Superior. Aquí la Dirección General de Educación forma parte de la primera.

Durante el transcurso del año 2001 la Dirección General de Educación se divide nuevamente en dos áreas: la de Educación Básica y la de Educación Normal y Desarrollo Docente, dependiendo de esta última la Subdirección de Educación Normal y el Departamento de Educación Normal, instancias mediatas e inmediatas de autoridad de las Escuelas Normales, respectivamente.

En 1996 la educación normal participa de otro proceso de reforma en aspectos curriculares, sobre actualización y capacitación de los docentes, gestión escolar y mejoramiento de la infraestructura de las instituciones.

Esta reforma, trajo consigo una nueva percepción de la función de los maestros, su forma de relacionarse y las necesidades de materiales diversos para cumplir su labor. Los programas que se han derivado de la reforma, constituyen por el momento los proyectos estratégicos que orientan el trabajo de los profesores en las escuelas, con la intención de mejorar la calidad de los servicios que se imparten.

Dicha reforma se inserta en un escenario que desde el Programa Nacional de Educación 2001-2006, subraya que la educación es la primera y más alta prioridad de atención, debiendo con ello asegurar el derecho a todos los mexicanos del acceso a una educación de calidad que lleve al sistema hacia la equidad.

1.4.1. Base legal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Diario Oficial de la Federación, 5 de febrero de 1917, y sus reformas y adiciones.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 10 de Noviembre de 1917, y sus reformas y adiciones.

Ley Federal del Trabajo.

Diario Oficial de la Federación, 1° de abril de 1970, y sus reformas y adiciones.

Ley para la Coordinación de Educación Superior.

Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre de 1978.

Ley General de Educación.

Diario Oficial de la Federación, 13 de julio de 1993 y sus reformas.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 17 de Septiembre de 1981, y sus reformas y adiciones.

Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 11 de septiembre de 1990, y sus reformas y adiciones.

Ley de Planeación del Estado de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 17 de enero de 1984.

Código Administrativo del Estado de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 13 de diciembre de 2001.

Reglamento Interior de la SEP.

(Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de junio de 1999).

Reglamento para la prestación de servicio social de los estudiantes de las instituciones de educación superior en la República Mexicana.

Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1981.

Reglamento de Servicio Social.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 27 de mayo de 1998.

Reglamento de Becas.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 27 de mayo de 1998.

Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 27 de mayo de 1998.

Reglamento escalafonario para los trabajadores educativos al servicio del Estado de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 2 de junio de 1993.

Reglamento para el otorgamiento de revalidación y equivalencia de estudios.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, 27 de mayo 1993.

Acuerdo que establece que la educación normal en su nivel y en cualquiera de sus tipos y especialidades tendrá el grado académico de licenciatura.

Diario Oficial de la Federación, 23 de marzo de 1984.

Acuerdo de coordinación para la descentralización de la educación básica y normal que celebran el Gobierno Federal a través de la SEP y el Gobierno del Estado de México. Gaceta de Gobierno del Estado de México, 3 de Abril de 1987.

Acuerdo No. 259 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación Inicial de Profesores de Educación Primaria.

Diario Oficial de la Federación del 2 de agosto de 1999.

Acuerdo No. 261 por el que se establecen criterios y normas de evaluación del aprendizaje de los Estudios de Licenciatura para la Formación de Profesores de Educación Básica. Diario Oficial de la Federación del 1° de octubre de 1999.

Acuerdo No. 268 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación Inicial de Profesores de Educación Preescolar.

Diario Oficial de la Federación del 11 de mayo de 1999.

Acuerdo No. 269 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación Inicial de Profesores de Educación Secundaria.

Diario Oficial de la Federación del 11 de mayo de 1999.

Acuerdo No. 286 por el que se establecen los lineamientos que determinan las normas y criterios generales a que se ajustarán la revalidación de estudios realizados en el extranjero y la equivalencia de estudios, así como los procedimientos por medio de los cuales se acreditarán conocimientos correspondientes a niveles educativos o grados escolares adquiridos en forma autodidacta, a través de experiencia laboral o con base en el régimen de certificación referido a la formación para el trabajo.

Diario Oficial de la Federación del 30 de octubre de 2000.

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

Diario Oficial de la Federación, 19 de mayo de 1992.

Acuerdo No. 322 por el que se establece el Plan de Estudios para la Formación Inicial de Profesores de Educación Física.

Diario Oficial de la Federación, 29 de enero de 2003.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal para Profesores. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 12 de abril de 1882.

Acta constitutiva de la Escuela Normal No. 3 de Toluca, con fecha 2 de febrero de 1959.

El acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal No. 1 de Toluca.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 26 de diciembre de 1959.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales Urbanas de Atlacomulco y Tlalnepantla.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 7 de enero de 1961.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal Superior del Estado de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 3 de junio de 1967.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal Urbana de Chalco. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 2 de enero de 1968.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal Urbana para Profesores de Tejupilco.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 28 de febrero de 1973.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales de Educación Primaria de: Cuautitlán Izcalli, Naucalpan, Ecatepec, Coacalco, Teotihuacán, Zumpango, No. 1 y 2 de Nezahualcóyotl, Jilotepec, Valle de Bravo, Santiago Tianguistengo, Tenancingo, Sultepec y Coatepec Harinas. y las Escuelas Normales de Educación Preescolar de: Ixtlahuaca, Capulhuac, Ecatepec y No. 3 de Nezahualcóyotl.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 20 de marzo de 1975.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales de Texcoco y San Felipe del Progreso.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 11 de septiembre de 1975.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal Superior No. 2 del Estado de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 31 de diciembre de 1977.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales de Amecameca e Ixtapan de la Sal.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 3 de enero de 1978.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales de Atizapán de Zaragoza, No. 4 de Nezahualcóyotl y los Reyes Acaquilpan.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 21 de diciembre de 1978.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal de Educación Física del Estado de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 27 de enero de 1988.

Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal de Educación Especial del Estado de México.

Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 31 de enero de 1992.

Disposiciones reglamentarias en materia laboral para los servidores públicos docentes del subsistema educativo estatal.

Gobierno del Estado de México 11 agosto 1999.

SEP (2000) Lineamientos para la organización del trabajo académico durante el séptimo y octavo semestres, licenciatura en educación primaria.

Plan de estudios 1997. México.

SEP (2000) Orientaciones académicas para la elaboración del documento recepcional, licenciatura en educación primaria.

Plan de Estudios 1997. México.

SEP (2002) Orientaciones académicas para la elaboración del documento recepcional, licenciatura en educación preescolar.

Plan de Estudios 1999. México.

SEP (2002) Orientaciones académicas para la elaboración del documento recepcional, licenciatura en educación secundaria.

Plan de Estudios 1999. México.

SEP (2000) Lineamientos para la organización del trabajo académico durante el séptimo y octavo semestres, licenciatura en educación preescolar.

Plan de Estudios 1999. México.

SEP (2000) Lineamientos para la organización del trabajo académico durante el séptimo y octavo semestres, licenciatura en educación secundaria.
Plan de Estudios 1999. México.

1.4.2. Atribuciones

Las Escuelas Normales del Estado de México son Organismos Oficiales del Gobierno del Estado de México, adscritos a la Dirección General de Educación Normal y Desarrollo Docente, por acuerdo del Ejecutivo del Estado, publicado en la Gaceta de Gobierno. Estos Centros Educativos tendrán las atribuciones siguientes:

De formación inicial, de Licenciados en Educación que atiendan las necesidades de la Educación Básica del Subsistema Educativo Estatal acorde a los planes y programas de estudio y a la normatividad vigente.

De posgrado, para la formación de profesionales en especialización y la obtención del grado académico en maestría y doctorado, que asuman una actitud crítica, ética y de investigación acorde a las necesidades educativas del Sistema Educativo Estatal y Nacional.

De desarrollo docente, para proporcionar a los docentes del Sistema Educativo Estatal, capacitación y actualización que redunde en su desempeño profesional.

De promoción y divulgación cultural, para difundir y promover la cultura a través de sus diversas manifestaciones, así como la divulgación de la producción intelectual generada en las Escuelas Normales.

De investigación e innovación educativa, para promover programas y proyectos de investigación que respondan a las necesidades y realidades de la política educativa estatal y nacional.

1.4.3. Objetivo general

Formar profesionales de y para la docencia e investigación pedagógica con una sólida cultura científica y humanística, así como ofrecer los recursos de capacitación, actualización y superación profesional de los docentes, que permitan proporcionar un servicio educativo de calidad, de acuerdo con las políticas y el marco normativo estatal y nacional.

1.4.3. Estructura orgánica

Dirección

Planeación, seguimiento y evaluación

Subdirección académica

Servicios de apoyo a la formación

Departamento de formación inicial

Departamento de posgrado

Departamento de desarrollo docente

Departamento de promoción y divulgación cultural

Departamento de investigación e innovación educativa

Subdirección administrativa

Archivo general

Departamento de control escolar

Departamento de recursos humanos

Departamento de recursos materiales y servicios generales

Departamento de recursos financieros

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Conceptualización del liderazgo

¿Qué es el liderazgo?

El concepto de liderazgo tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico.

Hersey, P. y Blanchard, K. (1998), afirman que “El líder es la persona que posee influencia demostrable sobre la sintonía grupal”.

Por su parte Stodgill, R. (1948), considera que se han utilizado once perspectivas desde las que han abordado los distintos estudios que definen el liderazgo, siendo:

- 1) Como una función de los procesos de grupo.
- 2) Como parte de la personalidad.
- 3) Como el arte de buscar consenso.
- 4) Como la capacidad de influir.
- 5) Como una forma de persuadir.
- 6) Como conductas o comportamientos específicos.
- 7) Como una relación de poder.
- 8) Como un instrumento para obtener los objetivos.
- 9) Como un efecto de la interacción.
- 10) Como un papel o rol.
- 11) Como el inicio de una estructura.

Es así como tenemos diversas connotaciones acerca del liderazgo tales como:

Para Rodríguez Estrada, Mauro (1995), define al liderazgo como: “Dentro de la línea etimológica de “guiar”, se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactarla conducta de otras personas”.

Según (Koontz & O’Donell, 1990), lo definen como: “... la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo ...”.

Desde el punto de vista de Keith, Davis (1995), comprende al liderazgo como: “El liderazgo es la habilidad de persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos”.

Terry, George R. (1971). afirma: “El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo”.

Para Kotter, John P. (1990) el liderazgo “es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”.

Para Siliceo, Aguilar A. (2003). “El liderazgo es ser un agente de cambio”.

Según Gardner, John W. (1991). “el líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos (...) y las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos”.

Blanchard K. (2007), considera al liderazgo como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

(Hellriegel y Slocum, 2004), consideran que el liderazgo es un proceso de desarrollo de ideas y de una visión, viviendo con valores que soporten estas ideas y visiones, influenciando a otros al comprender sus propios comportamientos, y toma de decisiones trascendentales con respecto a recursos humanos y a otros recursos.

Chiavenato, Idalberto (2006), indica que puede ser entendido como la influencia interpersonal que se ejerce en una situación determinada y que se orienta a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medio del proceso de comunicación humana.

(Koontz, Harold & Weihrich, Heinz, 1990), el liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir en otras personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en la consecución de metas grupales.

De acuerdo con (Cartwright & Sander, 1996), nos presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y por la gente”.

Para Warren, Benis (1990), el líder es un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concentren”.

(Robbins, Stephen & Judge, Timothy, 2009) define al liderazgo como: “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”.

Estos últimos autores consideran que la literatura sobre liderazgo es voluminosa, y gran parte de ellas es confusa y contradictoria.

De las definiciones anteriores y los puntos de vista específicos se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Siempre que un individuo trate 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 inspirado y afianzado; 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.

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

Independientemente de una definición precisa con solvencia científica sobre el liderazgo, es importante mencionar que todas las personas en cualquier situación o contexto están involucrados de manera directa en ambientes de liderazgo y dirección. ¹

Toda relación humana implica contextos interpersonales de liderazgo, dirección y subordinación. Desde los primeros días de vida en el proceso de socialización se reflejan pautas de conducta de los padres hacia los hijos; donde los primeros modelos siendo buenos o malos tienen una influencia determinante en el desarrollo del individuo.

El grupo primario de la familia es la fuente del proceso de socialización; es así como en el contexto interpersonal se aprenden pautas de conducta moral y social. Posteriormente en grupos secundarios como la escuela, se desenvuelven en situaciones importantes de carácter social que reflejan aspectos de liderazgo e influencia; esto puede verse en la relación que los maestros tienen para con sus alumnos, la forma en la que se conducen los profesores hacia sus superiores, así como la relación que tienen los alumnos con sus propios compañeros.

La observación de la realidad social implica necesariamente que el liderazgo, poder e influencia son aspectos universales, los cuales involucran a todas las personas en diferentes niveles de desarrollo y en distintos contextos de expresión cotidiana.

¹ Rodríguez Estrada Mauro (1995). Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas. Edit. Manual Moderno. Pág. 15.

El liderazgo desde su carácter organizacional y social cobra especial importancia, ya que las consecuencias de decisiones de los dirigentes, administradores o políticos afectan en gran medida el éxito o fracaso de una empresa o una nación.

Drucker, Peter F. (1996), afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. Pero en renglón seguido comprueba que los dirigentes, que son el recurso fundamental, son también “el recurso más escaso de cualquier organización”.²

De la misma forma afirma el anterior autor citado: “Es un secreto “a voces” que somos sub administrados antes que subdesarrollados”.³

Es necesario que los dirigentes de empresas y naciones manejen adecuadamente los recursos que administran hacia el progreso y desarrollo de países, organizaciones y la población en general.

Sin embargo, no existe una correspondencia directa entre un dirigente o administrador con un verdadero líder; ya que el liderazgo implica aspectos importantes a considerar en cuanto a la guía o influencia a un grupo hacia determinada dirección, que generalmente por medios no coercitivos se logren obtener las metas propuestas y beneficie dicho alcance a sus integrantes.

Lo anterior implica la apreciación de que no todas las personas en general tienen características o capacidades que se adecuen a una connotación de líder, que pueda guiar o dirigir eficazmente a un determinado grupo social, empresa, organismo o nación.

En el ámbito empresarial u organizacional, se observa en ocasiones que la influencia de una persona sobre los demás trabajadores proviene de hecho de poseer un puesto gerencial; teniendo autoridad proporcionada de manera formal. Esto no significa que todos los gerentes o directores generales sean líderes, ni que todos los líderes sean gerentes o directores generales. De manera similar, se observa que los derechos que se otorgan a los puestos gerenciales, no garantiza que los gerentes dirijan de manera correcta.

Con lo anterior, 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 su rol, combinando recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y de información para lograr los objetivos del grupo. Lo anterior se justifica a partir de

² Citado por Rodríguez Estrada Mauro. (1995). *Ibíd*em, Pág.19.

³ *Ibíd*em, Pág. 132.

una visión clara de la función administrativa y de ejercer el liderazgo en forma adecuada.

(Hersey Paul, Blanchard Kenneth, y Dewey E., 1998), sostienen que el liderazgo es: “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”

De la anterior definición de liderazgo se deduce que el proceso de liderazgo está en función del líder, del seguidor y otras situaciones variables (llamadas situacionales) que se presentan:

L = f (l, f, s).

¿Qué es un líder?

De manera similar, al hablar de liderazgo o líder la conceptualización de estos términos está determinada por la teoría o modelo de referencia que la estudia.

Dentro de las diversas posturas al respecto se tiene por ejemplo, el punto de vista de la Teoría de los Rasgos y/ o el de las Teorías Conductuales.

Velázquez, Mastrera G. (1995), afirma que la teoría de los rasgos entiende que los líderes poseen ciertos rasgos y características de personalidad que lo hacen ser diferente a los demás.

Las teorías conductuales se enfocan particularmente en la conducta del líder, tratando de entender y describir al mismo.

Dichos enfoques contradictorios centran su interés en la siguiente pregunta:

¿El líder nace o se hace?

Si afirmamos que el líder nace, estaríamos entendiendo 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 nos interesaríamos por conocer sus cualidades personales en cuanto a rasgos de personalidad y carácter. De la misma forma, podríamos afirmar que un líder debe sustituir a otro, y que si una persona no es capaz como dirigente habrá otro que lo sustituya; éste último, debe poseer características de un verdadero líder.

Si nos inclinamos en la postura opuesta, se afirmaría que los líderes no nacen, 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 en una situación particular.

Existen tipos de líderes que incluyen: al líder formal (o más bien dirigente formal) y al líder informal.

Líder formal

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 es siempre el que 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 sufre 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

El líder informal es aquel que el grupo designa, influye y persuade de una forma natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza de dirigir. El líder informal busca la participación voluntaria de sus seguidores, en contraposición con el líder formal que en determinado momento o situación puede obligar a sus subordinados al cumplimiento de sus responsabilidades.

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

Por otro lado, el líder es definido usualmente en términos del grupo en el que ejerce su liderazgo como la persona que lo dirige y controla, para conseguir sus propósitos.

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.

2.1. Enfoques teóricos de liderazgo

La explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha generado algunas corrientes no científicas que en ocasiones resultan 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 destacar 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 para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar 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 v.s. transformacional y el liderazgo visionario.

2.1.1. Teorías caracteriales y de los rasgos

Si atendemos a la descripción que los medios de comunicación modernos hacen de un líder, podríamos extraer de ella cualidades tales como: inteligencia, carisma, determinación entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras que muestran a los líderes como personas de rasgos muy especiales. La búsqueda de características como las arriba mencionadas que distinguen al líder del resto de la población fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

En estos términos, es posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad; en individuos a quienes generalmente se reconoce como líderes (Napoleón, Hitler, Lincoln, César Chávez, Martín Luther, Mahatma Gandhi, Fidel Velázquez), y ¿que no poseen los líderes? pero los empleos citados corresponden a personas con características diametralmente opuestas. Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características especiales y específicas que estuvieran integradas en la personalidad de todos los líderes.

Algunas investigaciones destacadas 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. En estas se definieron solo cinco rasgos que muestran correlaciones positivas o congruentes con el liderazgo. ⁴

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. De alguna manera engloban aspectos del líder que se pretenden generalizar y dar sus conclusiones al respecto; es por eso que pueden abarcar un enfoque universalista.

Las teorías caracteriales son aquellas en donde el punto de estudios radica en los rasgos y características del líder. Siendo los primeros estudios en cuanto a liderazgo, se distinguen dos modelos específicos que son:

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

2.1.1.1. Teoría del gran – hombre

Esta teoría se centró en estudiar las características personales de “Grandes hombres”. Siendo una observación y descripción minuciosa de las características de los hombres con mayor éxito en la historia.

Siendo el objetivo de ésta teoría el 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 multitudes.

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. ⁵

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

⁴ *Ibíd*em, Pág. 26.

⁵ Citado por Lussier Robert & Achua Christopher (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F. CENGAGE Learning. Cuarta edición. Pág. 334.

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.

En cuanto al tipo de poder identificado en los estudios referidos a los grandes hombres, se encuentra una referencia carismática que apoyaba a la solidaridad del seguidor con el líder.

2.1.1.2. 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, Edwin, Jennis Helen H., 1948), y la Universidad de Minnesota entre otros, proponen ya una lista de rasgos universales. ⁶

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 R. (1948), menciona algunos aspectos que se relacionan con las capacidades del liderazgo siendo:

- a) Rasgos físicos tales como: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complexión.
- b) La inteligencia y la habilidad que corresponden con: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- c) Con respecto a la personalidad reconoció: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento, la dedicación, etc.

⁶ *Ibidem*, 26.

- d) Identificó algunos aspectos relacionados con las tareas tales como: iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.
- e) 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.

La Universidad de Minnesota descubre mediante sus investigaciones que muchos gerentes de éxito poseían mayor inteligencia, mejor educación, más elevadas motivaciones y una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

Ghiselli (1948), propone ya una lista de rasgos organizacionales como son: capacidad de supervisión, necesidad de realizaciones ocupacionales, inteligencia, confianza en sí mismo, iniciativa, logro y afinidad.

En cuanto al uso del poder analizado en dicho enfoque, se refleja como: legítimo y carismático de influencia a los seguidores.

2.1.2. Teorías conductuales

En oposición a la teoría de los rasgos se promovió en los investigadores toda una visión nueva 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 Ohio State University (Universidad del Estado de Ohio).
- 2) El Grupo de la University of Michigan (Universidad de Michigan).
- 3) El Grupo de la University of Iowa (Universidad de Iowa).
- 4) El Grupo de la University of Harvard (Universidad de Harvard).
- 5) El Grid Gerencial de Blake y Mounton (Cuadrícula Gerencial).

2.1.2.1. Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio

Los estudios más extensos y rigurosos que se desarrollaron dentro de las teorías conductuales es el resultado de investigaciones dirigidas principalmente por Stogdill, R. (1950), Shartle, Carroll (1957), Hemphill, J. K. (1949), Hallpin A.W. & Coons (1957), Fleishman, E. A. (1957), en la Universidad de Ohio.

En dichos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados.

Para recopilar datos sobre el comportamiento de los líderes, los investigadores de la Universidad de Ohio desarrollaron el cuestionario **Descripción del Comportamiento del Líder (CDCL) o Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)**. Dicho cuestionario es en esencia una lista de proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder.

El hallazgo fundamental de estos estudios fue que el comportamiento de liderazgo podría clasificarse provechosamente en términos de dos factores independientes denominados iniciación de estructura y consideración.⁷

1) La estructura Inicial

Denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas.

El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse por aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

Las conductas se reflejan en la relación entre el líder (o dirigente) y miembros en cuanto a la estructura de la tarea.

2) La consideración

Se refiere a un comportamiento indicador de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el líder y los miembros de su personal.

Es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su estatus y satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Los investigadores también desarrollaron el **Cuestionario de la opinión del líder (COL)** para recopilar información sobre lo que los propios líderes piensan sobre su estilo de liderazgo. El primer cuestionario se llenó por los subordinados superiores o colegas del líder pero el segundo fue contestado por los mismos líderes.

⁷ *Ibíd.*

A continuación se presenta un cuadro comparativo de la consideración y la estructura inicial:

Consideración	Estructura inicial
El líder encuentra tiempo para escuchar a los miembros del grupo.	El líder asigna tareas particulares a los miembros del grupo.
El líder está dispuesto a hacer cambios.	El líder pide que los miembros del grupo sigan normas y reglamentos establecidos.
El líder es amistoso y se puede hablar con él.	El líder explica a los miembros del grupo lo que se espera de ellos.

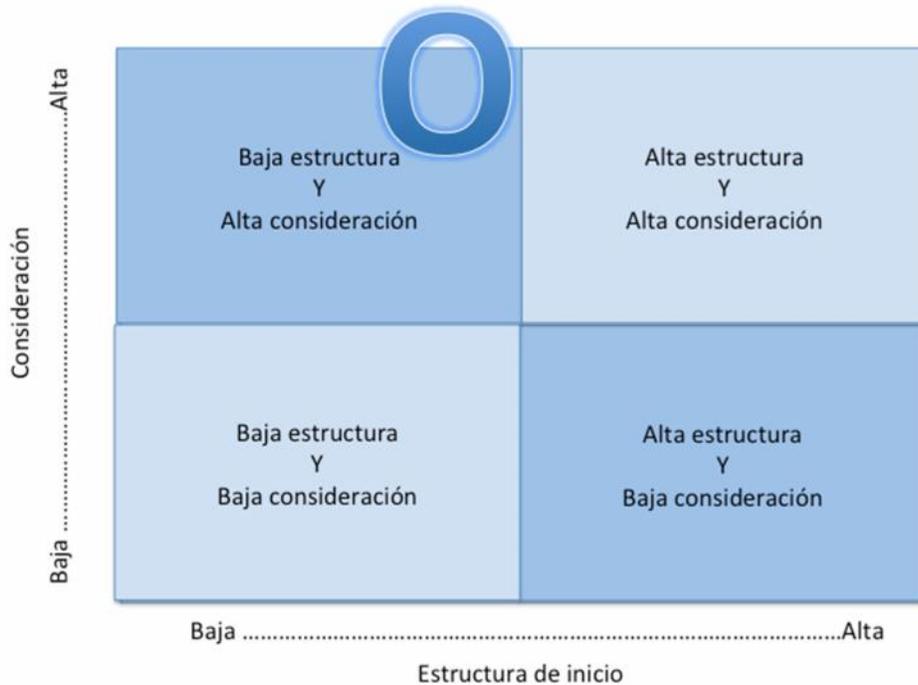
Fuente: Elaboración propia.

Al estudiar el comportamiento del líder, los investigadores de esta Universidad encontraron que la Estructura Inicial y la Consideración eran dimensiones distintas y precisas. Una puntuación alta en una dimensión por fuerza implica una puntuación baja en otra. El comportamiento del líder podría describirse como cualquier mezcla de ambas dimensiones. Así, durante estos estudios, el comportamiento del líder se graficó por primera vez sobre dos ejes separados en vez de un solo continuo.

Estos dos factores están descritos como independientes, porque el grado en que un gerente usa uno de ellos no ayuda a predecir el grado en que usará el otro. Este es un punto vital, ya que implica que un gerente puede usar poco de ambos, mucho de uno y poco de otros o cualquier combinación de diferentes grados de ambos factores.

El Modelo de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio; se integra de cuatro estilos de liderazgo y dos dimensiones, se presenta a continuación:

Figura 1. Modelo de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio



Fuente inicial: Adaptado de R. Likert, *New Patterns of Management*, Nueva York, McGraw Hill, 1961.

Fuente: Tomado de Lussier Robert & Achua Christopher (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F. Pág. 74.

Debido a su independencia, los factores pueden ser dibujados en ángulo recto, tal como lo representa la figura anterior. El comportamiento gerencial puede ser representado por cualquier punto en el área incluida.

2.1.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan

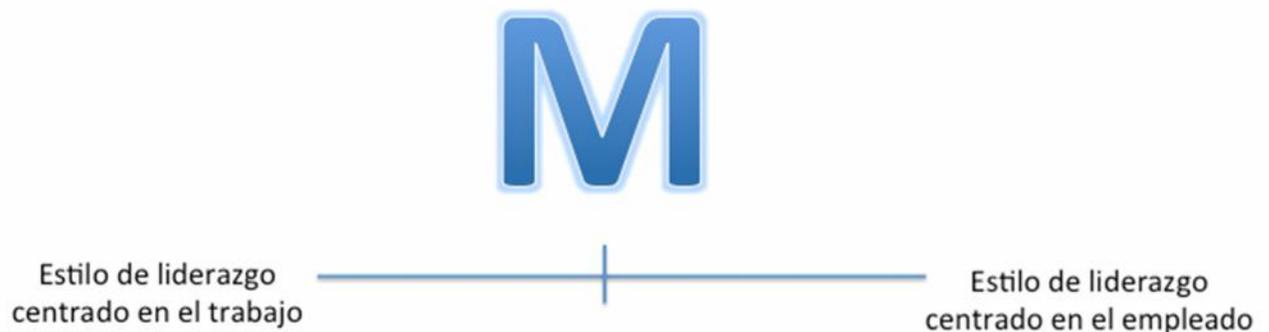
Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan bajo la dirección de Likert, R. (1947), más o menos por la misma época que los que realizaban en la Ohio State University, perseguían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.

Se estudió una gran variedad de organizaciones, incluyendo la dirección superior de una empresa de seguros, secciones de mantenimiento de vía y obra de ferrocarril, empresas eléctricas, fabricantes de automóviles, una empresa de tractores, un fabricante de artefactos de uso doméstico y dos agencias del gobierno federal norteamericano.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron ***orientada al trabajo y orientada al empleado***. Los que tenían la primera dimensión, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines. Los líderes que tenían la segunda daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos últimos

El Modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan; se integra de dos dimensiones, se presenta a continuación:

Figura 2. Modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan



Fuente inicial: Adaptado de R. Likert, *New Patterns of Management*, Nueva York, McGraw Hill, 1961

Fuente: Tomado de Lussier Robert & Achua Christopher (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F. Pág. 73.

La anterior figura sugiere que el comportamiento del líder puede ser percibido desplazándose del extremo “Centrado en el trabajo” hacia el extremo “Centrado en el empleado”. Este enfoque es radicalmente diferente del de Ohio. Análogamente a los estudios de Ohio, siguen estando presentes las dos ideas básicas de tareas y relaciones, pero la relación entre ellas es diferente. El continuo de Michigan sugiere que cuanto más centrado en el empleado sea el comportamiento de un gerente, tanto menos estará centrado en producción. La Universidad de Ohio no comparte este punto de vista, ya que un gerente puede tener marcada orientación hacia ambos parámetros al mismo tiempo.

2.1.2.3. Estudios de la Universidad de Iowa

Los estudios de la Universidad de Iowa (Lewin, K., Lippett R., & White R.K., 1939), reconocieron dos estilos de liderazgo centrado en el gerente, siendo: el liderazgo autocrático y el democrático.

Los estudios de la Universidad de Iowa contribuyeron al movimiento conductista y llevaron a una era de investigación sobre el comportamiento más que de los rasgos.

Estilo de liderazgo autocrático. El líder autocrático toma las decisiones, indica a los empleados qué hacer y supervisa a los trabajadores muy de cerca.

Estilo de liderazgo democrático. El líder democrático alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar qué hacer y no supervisa de cerca de los trabajadores.

El Modelo de liderazgo de la Universidad de Iowa se expresa en un continuo donde en los extremos se tienen los dos estilos: el autocrático y el democrático.

Figura 3. Modelo de liderazgo de la Universidad de Iowa



Fuente inicial: Adaptado de K. Lewin, R. Lippett y R. K. White, 1939, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", Journal of Social Psychology, 10, pp: 271-301.

Fuente: Tomado de Lussier Robert & Achua Christopher (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México, D.F. Pág. 71.

2.1.2.4. Estudios de la Universidad de Harvard

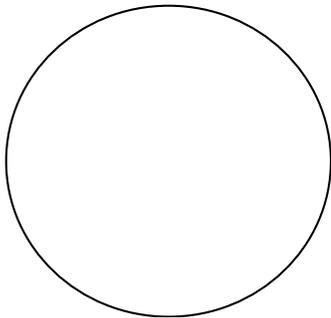
Bales, Robert F. (1949), de la Universidad de Harvard, trabajó mucho en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. La mayor parte de los grupos estudiados fueron grupos experimentales de estudiantes y ningún gerente.⁸

A pesar de sus limitaciones en términos de la aplicación de sus hallazgos, su trabajo produjo algunos resultados asombrosamente similares a las de Ohio y Michigan.

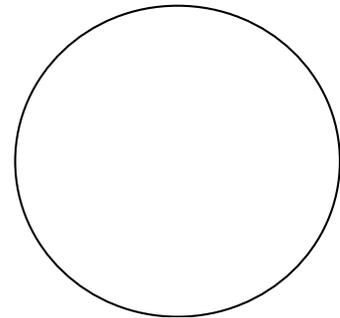
Se encontró que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno lo denominaron el **líder de tarea**, caracterizado por aquellos que hablan más y que prestan sugerencias; al otro lo denominaron el **líder socioemotivo**, representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico. Todo integrante de un grupo debe ser de uno de las dos características arriba mencionadas; nunca ambas. El líder de tarea y el líder socioemotivo son dos especies diferentes que, por tanto, pueden ser representadas de la siguiente manera:

Figura 4. Modelo de liderazgo de la Universidad de Harvard

LIDER
SOCIOEMOCIONAL



LIDER
DE TAREA



Fuente: Tomado de Reddin (1974). Efectividad gerencial. Edit. Diana.

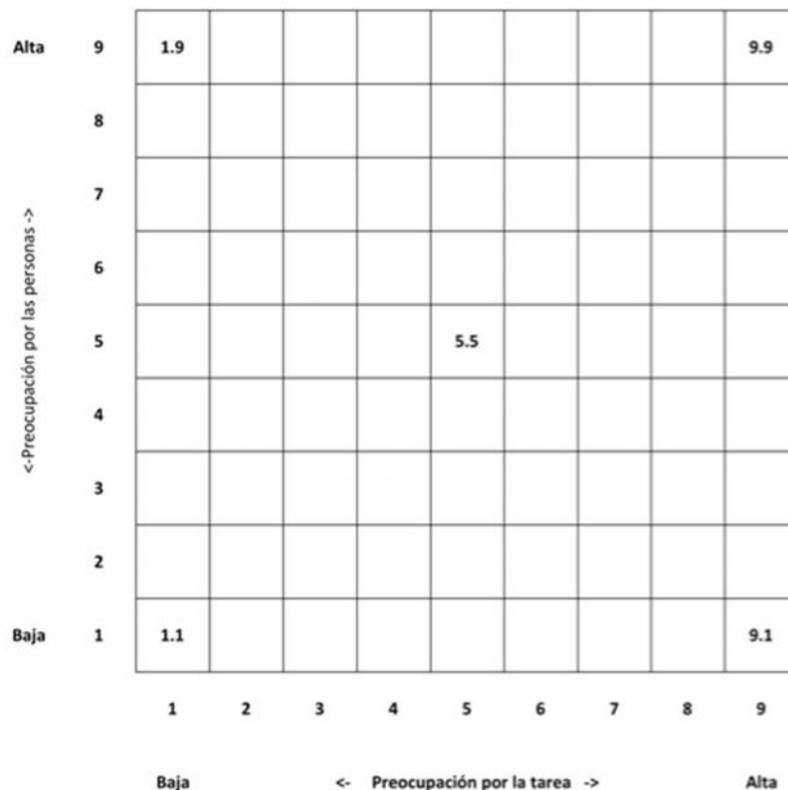
⁸ *Ibíd.*, Pág. 38.

2.1.2.5. El grid gerencial de Blake y Mounton

(Blake, Robert R. y Mounton, Jane S., 1964), inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una **Cuadrícula Gerencial** basada en los estilos de “interés por la gente” e “interés por la producción”, rejilla que en esencia representa las dimensiones de consideración e inicio de estructura descubiertas en la Universidad de Ohio o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción aportadas por los estudios de la Universidad de Michigan.

En la Rejilla Administrativa, se encuentran cinco tipos diferentes de liderazgo localizados en cuatro cuadrantes similares a aquellos identificados en los estudios de las anteriores universidades.

Figura 5. Grid gerencial de Blake y Mounton



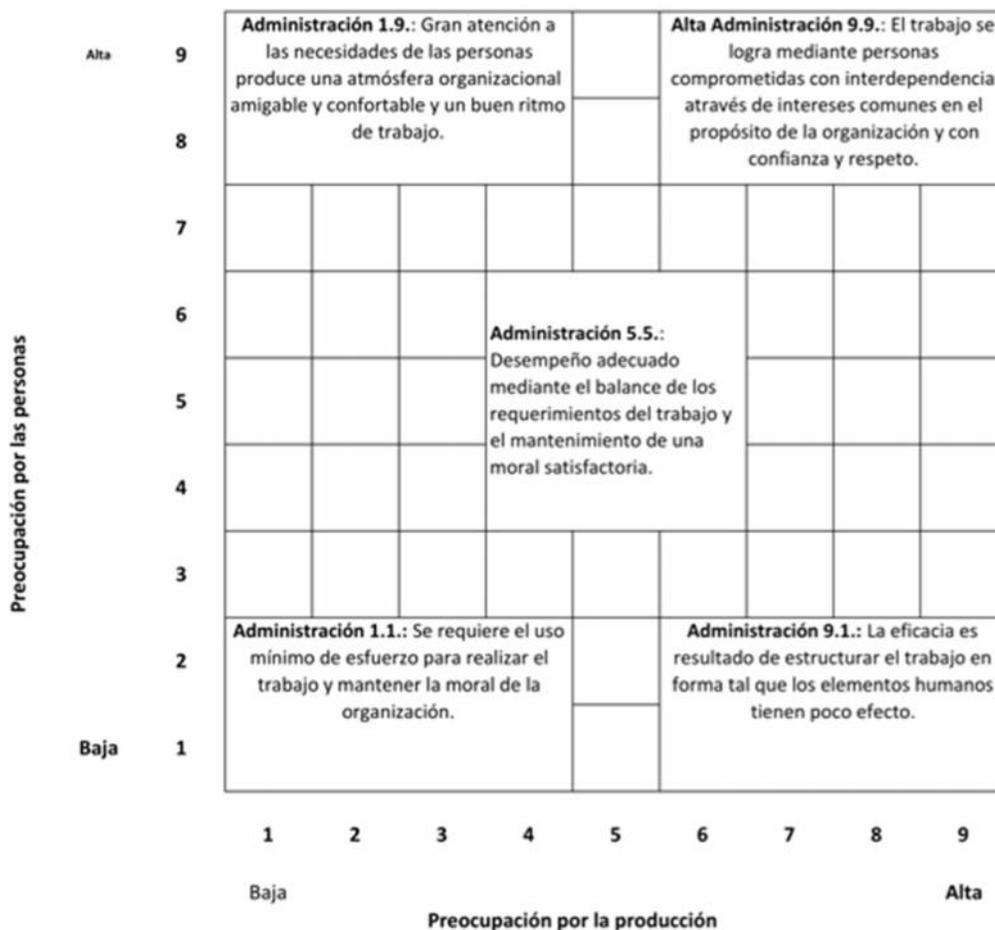
Fuente: Tomado de Robbins, Stephen P. & Judge Timothy (2009). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall. 13ª edición. Pág. 391.

El **interés por la producción** se ilustra en el eje horizontal. La producción se va volviendo más importante para el líder a medida que su clasificación avanza a lo largo de la escala horizontal. El principal interés del líder con una clasificación de nueve en el eje horizontal está en la producción.

El **interés por la gente** se ilustra en el eje vertical. La gente se vuelve más importante para el líder a medida que su clasificación avanza hacia arriba sobre el eje vertical. Un líder con una clasificación de nueve en el eje vertical tiene un interés máximo por la gente.

A continuación se describen cada uno de los grados o estilos de dirección a los que los autores hacen referencia en su libro titulado “El Modelo de Cuadro Gerencial (Grid)”.

Figura 6. Cuadrilla o grid gerencial de Blake y Mouton



Fuente: Tomado de Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1990). Administración. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill. 9ª edición. P.p. 771.

A continuación se describen las características de cada una de las administraciones derivadas del modelo.

Administración 1.1. (Gerencia Empobrecida)

La realización del mínimo esfuerzo por hacer el trabajo basta para sostener la organización.

Esta dirección señala muy bajo interés por la gente y por la producción. Existen personas que llevan a cabo este estilo de liderazgo en donde no ejecutan sino que dejan hacer. Ocasionalmente los hombres abandonan los objetivos del éxito personal. No contribuyen a la firma, ni tampoco tratan de mantener unas relaciones amables en ningún conglomerado de relaciones sociales.

Quieren hacer la mínima contribución que les permita mantenerse en la compañía, recibir un sueldo y gozar de las ventajas de bienestar y beneficios de jubilación.

Para resolver el conflicto, primeramente permanecen alejados de las situaciones que causen la controversia de los asuntos que promuevan desacuerdos.

En este estilo no existe la motivación que estimula a la creatividad. La gente se conforma con hacer lo que se espera que haga cada día. Solo se tienen en cuenta las experiencias externas.

La apatía y la indiferencia reemplazan a la moral, el compromiso y la dedicación como los modelos del clima reinante en la corporación.

Un jefe podrá pensar que el método de dejar hacer como sucede en este estilo, permite al subalterno aprender con sus propias experiencias y a costa de duros golpes, más allá del pensamiento de que los conocimientos sólo se adquieren cuando la gente se puede manejar por sí sola.

Este estilo presenta un mínimo interés por la gente y por la producción. Y es el grado más bajo de la cuadrilla de dirección.

Administración 1.9 (Gerencia del Club Campestre o Country Club)

Se presta mucha atención a las necesidades de las personas de satisfacer las relaciones; ello crea una atmósfera agradable y amistosa en la organización y un buen ritmo de trabajo.

Pone mayor énfasis en la gente y muy poco en los resultados requeridos para que un negocio sea productivo.

A veces el deseo de causar una buena impresión y ser aceptado se convierte en el modelo del éxito, en lugar de tratar de ser eficiente, contribuir y ser respetado.

El conflicto en este estilo, se suaviza por medio del halago, esto despierta confianza, aun cuando sea injustificada, la oportunidad de que la creatividad emerja está ausente en este estilo debido a que la amabilidad y el halago ocultan la creatividad. La clase de conformidad aquí utilizada, es aquella bajo la cual se aplican las reglas de relaciones que dicen: “no diga nada si no puede decir algo amable”.

Este estilo de mucho y exige poco, tiende a producir una pérdida de vigor y una debilidad que son la antítesis de la excelencia. También se reconocen los méritos, se tolera la incompetencia y se excusa la indiferencia.

En este estilo se hacen elogios a los buenos desempeños, pero, se abstiene de criticar el trabajo malo o inaceptable.

Como se puede observar en el cuadrante izquierdo superior del Grid Gerencial; este estilo se centra más que nada en el interés por la gente, pero por la producción es mínimo.

Administración 9.9 (Gerencia de Equipo)

Los logros del trabajo se obtienen de personas comprometidas; la interdependencia a través de una participación común en los objetivos de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.

Denota un alto grado de interés por la producción unido a un gran interés por la gente.

Esta teoría define un modelo en el cual los hombres basados en sus propias convicciones lo quieren no solamente como patrón de su propia conducta, sino también lo que ellos quieren que sean sus compañías.

Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia a través de un “esfuerzo común” por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto.

Aquí se dice que cuando los hombres tienen éxito en su trabajo con y por medio de otros en el logro de los objetivos de la firma, éstos son congruentes a los objetivos personales.

Para resolver el conflicto se dice que en este estilo o teoría, las emociones se confrontan en una discusión directa con la persona que está en desacuerdo. Este método puede implicar pérdidas de tiempo en un plazo corto, pero ahorro del mismo a largo plazo. Cuando hay situaciones de conflicto, promueve la sinceridad necesaria entre los hombres para obtener un éxito tanto personal como colectivo.

Administración 9.1 (Autoridad - Obediencia)

La eficiencia en las operaciones se debe al hecho de organizar las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos tengan un grado mínimo de intervención.

La eficiencia en las operaciones es el resultado en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.

Este estilo pone mayor interés en la producción que en la genere y la meta del éxito no está ausente pero la probabilidad de alcanzarla es mínima.

En este estilo el conflicto puede ser controlado colocándose por encima de él, suprimiendo al adversario y sometiéndolo a la fórmula de obediencia a la autoridad, La conformidad en este modelo de autoridad - obediencia existe cuando el jefe da las órdenes y se espera que los subordinados o subalternos las obedezcan. La creatividad suele mostrarse bajo la forma de complacencia superficial, pero las frustraciones de los subordinados a menudo son evidentes. En sí, es una creatividad que se resiente contra la empresa en lugar de apoyarla.

Las relaciones líder y miembro son demasiado pobres ya que se centra en la productividad que se genera para la empresa descuidando el factor humano.

Administración 5.5 (Gerencia Orientada a la Organización y al Individuo)

El desempeño adecuado de la organización se logra equilibrando la necesidad de cumplir con el trabajo y la de mantener en un nivel el espíritu de equipo de los empleados.

Este es el estilo intermedio. Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas. A veces los hombres encuentran un sustituto para sus propias metas de éxito o las de la empresa. El directivo con este estilo generalmente actúa no solucionando el problema sino que se acomoda a la situación.

Aquí la manera de resolver el conflicto es a través de la adaptación, es decir, un acuerdo se soluciona mediante la negociación de un acuerdo intermedio.

Este estilo produce un tipo de pseudo creatividad imitativa. Se recomienda métodos nuevos aunque provengan de los medios ya utilizados, teniendo en cuenta que ya han sido ensayados en alguna parte. La regla es imitar y no renovar.

En este estilo las sugerencias indirectas intercambiadas entre jefes y subalternos, tratan de que ambas partes toquen el punto sin mencionarlo directamente. Aquí

las restricciones en las relaciones son demasiado grandes para explorar genuinamente los problemas. No se promueve la sinceridad ni la franqueza.

En sí este estilo no se centra en la gente ni en la producción directamente, sino que es un grado intermedio que ni apoya una ni otra.

2.1.3. Teorías de contingencias y situacionales

Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que el simple aislar unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales.

La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que, en cierta condición **a**, el estilo **x** será el apropiado, mientras que el estilo **y** lo será en la condición **b** y el estilo **z** en la condición **c**.

¿Pero qué cosa eran las condiciones a, b, c, etc.? Una cosa era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales.

Además de las tres variables básicas que afectan la relación del liderazgo siendo: Madurez de los Seguidores, Conducta de Tarea y de Relación, existen otras que afectan la eficiencia de un líder, entre otras se tienen:

- El Temperamento y Carácter del Líder (L).
- El del Seguidor (S).
- El del Líder del Líder (LL).
- Los Caracteres de los Compañeros (Co).
- Las Circunstancias de Tiempo (Ti).
- Las Circunstancias de Lugar (Lu).
- Las Circunstancias de la Tarea (Ta).

Entonces, la Eficacia de un Líder (E), se puede formular así:

$$E = f(L, S, LL, Co, Ti, Lu, Ta.....)$$

donde la **f** significa “función de”.

Varios intentos por aislar las variables situacionales más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. Dentro de las aportaciones más relevantes a este enfoque se mencionan: el Continuo Autoritario - Democrático del Líder (Tannenbaun, Robert y Schmidt, Warren H., 1957), el Modelo de Contingencia (Fiedler, Fred, 1971), el Enfoque de Trayectoria Meta (House, Robert J., 1971), el Modelo de Líder - Participación (Víctor Vroom & Phillip, Yetton, 1973), el Modelo de la 3 ra. Dimensión (Reddin W. 1974), y el Liderazgo Situacional (Hersey, P. y Blanchard, K., 1998).

2.1.3.1. Continuo autoritario – democrático del líder de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt

En el pasado los escritores han considerado que el interés en la tarea a realizar tiende a representar un comportamiento autoritario del líder, mientras que si el interés está en las relaciones esto representa un comportamiento democrático del líder. Este sentimiento se hizo sentir porque generalmente se aceptaba que los líderes influyen sobre sus seguidores en cualquiera de dos formas:

- a) pueden decir a sus seguidores lo que deben hacer y cómo hacerlo, o
- b) pueden compartir sus responsabilidades de liderazgo con sus seguidores involucrándolos en la planeación y ejecución de la tarea.

El primer estilo es el autoritario tradicional que pone énfasis en la realización de la tarea. El segundo es el estilo más democrático no directivo, que pone énfasis en el interés por las relaciones humanas.

Las diferencias en los dos estilos de comportamiento del líder se basan en los supuestos que hacen los líderes sobre su fuente de poder o autoridad y la naturaleza humana. El estilo autoritario en el comportamiento de un líder a menudo se basa en la hipótesis de que el poder de los líderes se deriva de la posición que ocupan y en que la gente es intrínsecamente floja y poco confiable (supuestos de la Teoría X).

El estilo democrático supone que el poder de los líderes lo confiere el grupo que han de guiar, y que básicamente la gente puede dirigirse sola y ser creativa en el trabajo si su motivación es apropiada (supuestos de la Teoría Y).

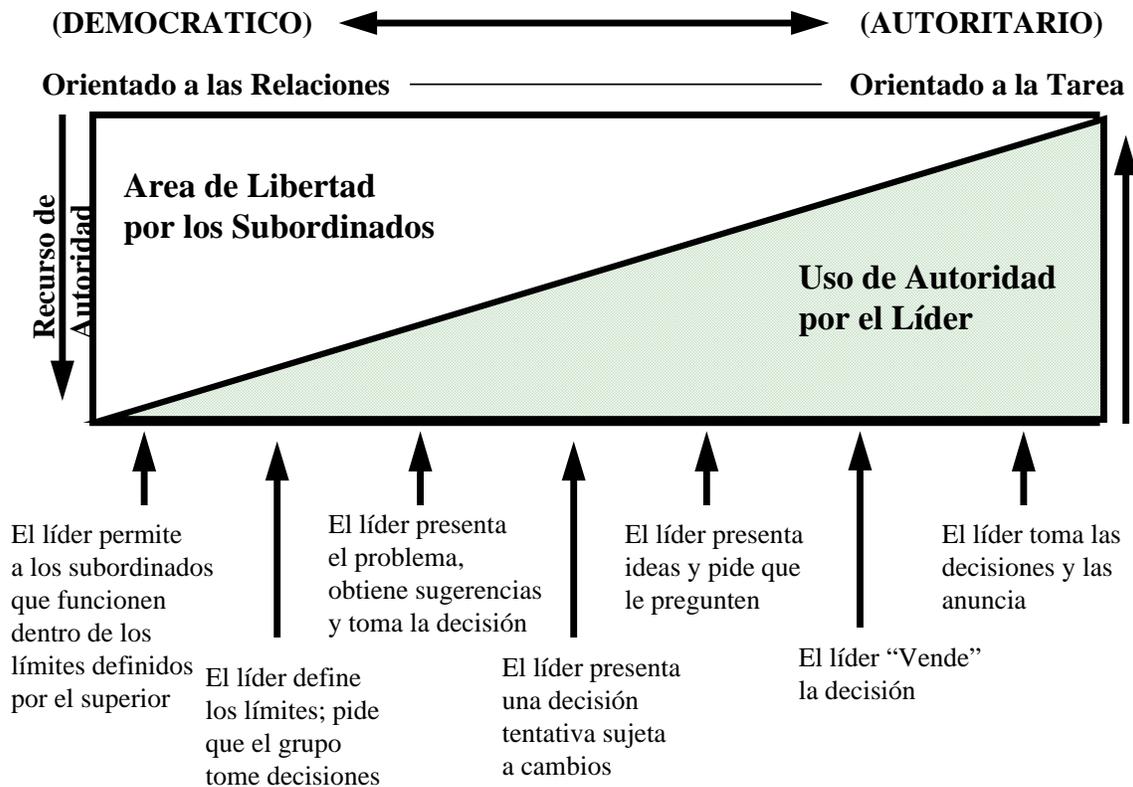
Como resultado, en el estilo autoritario, todas las políticas las determina el líder; en el estilo democrático, las políticas están abiertas a discusión y decisiones de grupo.

Existe, claro está, una amplia variedad de estilos de comportamiento de líder entre estos dos extremos. (Tannenbaum Robert y Schmidt Warren H. ,1957), presentaron una extensa gama de estilos como un continuo que se mueve en un extremo desde el comportamiento de líder autoritario o centrado en el jefe, hasta un democrático o centrado en los subordinados en el otro extremo.

Si el comportamiento autocrático y democrático fuera visto solo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente en una teoría conductual. Pero no son más que dos de las muchas posturas posibles a lo largo de un continuo.

En un extremo el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan. En el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual: una persona, un voto. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Si bien este modelo corresponde a la teoría de contingencia, al investigar otras teorías de este tipo se denota que es un tanto primitivo.

Figura 7. Continúo del comportamiento del líder



Fuente: Tomado de Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998). Management of organizational behavior. Leading human resources. (9 th Edition), USA, Prentice Hall. Pág. 122.

Como se ilustra en la anterior figura, los autores se refieren a estos dos extremos como poder e influencia administrativa y poder e influencia no administrativa.⁹

Los líderes cuyo comportamiento observa en el extremo autocrático del continuo tienden a estar orientados por la tarea a realizar y usan su poder para influir sobre sus seguidores; los líderes cuyo comportamiento parece estar en el extremo democrático tienden a estar orientados hacia el grupo y de esta manera dan a sus seguidores considerable libertad en la forma de realizar su trabajo. A menudo este continuo se extiende más allá del comportamiento democrático del líder para incluir un estilo de *laissez - faire*. Este estilo de comportamiento permite que los miembros del grupo hagan lo que quieran. No se establecen políticas ni procedimientos. A todos se les deja solos. Nadie trata de influir sobre ningún otro. Como es evidente, esto no se incluye en el continuo de comportamiento del líder en la figura anterior, porque se considera que, en realidad una atmósfera *laissez*

⁹ *Ibíd*em, Pág. 122.

- **faire**, representa una ausencia de liderazgo formal. Se ha abdicado al papel de liderazgo formal y por lo tanto, cualquier liderazgo que se presente es de tipo informal e incidental.

2.1.3.2. Modelo de contingencia de Fiedler

Fiedler, Fred (1967) formuló el primer modelo general del liderazgo a partir de la contingencia. Este modelo fue elaborado para lograr la eficacia del liderazgo. Se postula que el nivel de desempeño del grupo o de los grupos, dependerá de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación.

Fiedler (1971), ideó un instrumento, al que denominó **Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido**, con dicha prueba se pretende medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. Lo anterior, le permitió postular tres criterios situacionales relevantes que son:

1) Las relaciones de líder - miembro

Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.

2) Estructura de tarea

Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.

3) Poder de Posición

Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo.

Las relaciones interpersonales entre el líder y seguidores son probablemente la variable de más importancia para determinar el poder y la influencia. La aceptación por los seguidores depende de la influencia del líder. Si los seguidores están dispuestos a seguirlo por su carisma o por respeto mutuo, no necesitará apoyarse en la estructura de la tarea o en el poder de la posición.

Cuando los seguidores no confían en el líder y piensan de manera negativa en relación a él, la situación será menos favorable dentro de la teoría de Fiedler.

El factor de las relaciones Líder - Miembro, se centra en el grado de confianza y respeto por parte de los seguidores hacia el líder, esta variable situacional muestra la aceptación del líder, la cual se mide de dos formas; un método consiste en hacer que los seguidores indique en una escala socio métrica de preferencias, si apoyan y aceptan a un líder; y otro método es la escala Bipolar de Diferencial Semántico como sigue:

Amistoso 8 7 6 5 4 3 2 1 Inamistoso

La segunda medida de importancia del carácter situacional favorable, se denomina **Estructura de la Tarea** que comprende:

Claridad de la meta:

Es el grado de claridad y entendimiento de las tareas y obligaciones a realizar en el puesto, además del conocimiento de estas por las personas que ocupan el mismo.

Multiplicidad de meta - trayectoria:

Es el grado en el que pueden resolver los problemas a los que se enfrenta el puesto, utilizando diferentes procedimientos.

Comprobación de la decisión:

Es el grado en el que lo correcto de las soluciones o decisiones de un puesto puede ser debidamente demostrado con procedimientos lógicos.

Especificidad en la decisión:

Es el grado en el que se observa más de una solución acertada.

En este modelo se le reconoce al líder el derecho de recompensar, castigar; así como de dirigir y evaluar a sus seguidores, habiendo límites definidos.

El poder de la posición en este modelo, se refiere al poder que se obtiene de una posición de liderazgo.

Fiedler (1967), creó una variable clave en la investigación del éxito del líder en el modelo de contingencia, esta es la calificación del colaborador menos preferido. Con esta se puede identificar la personalidad del líder.

Supone el autor que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental del liderazgo del sujeto. Dicho estilo esta fijo, de esta manera si en una situación a un líder orientado a la productividad y si el sujeto en esa posición está orientado a las relaciones interpersonales, habrá que modificar la situación o sustituir al líder si quiere lograrse la máxima eficiencia. Fiedler (1967), sostiene que el estilo de liderazgo es innato: no se puede cambiar dicho estilo para adaptarlo a las situaciones cambiantes.¹⁰

¹⁰ *Ibíd.*, Pág. 253.

Ya evaluado el estilo básico del liderazgo, a través del cuestionario del compañero menos preferido, es necesario realizar la debida adecuación del líder con la situación.

Los tres factores situacionales que determinan el poder y la influencia del líder como se explicó son: a) las relaciones entre el líder y miembros, que pueden ser buenas o deficientes, b) la estructura del trabajo, puede ser considerable o escasa y c) el poder de la posición, puede ser fuerte o débil.

De esta manera se puede deducir que, a medida que son mejores las relaciones entre líder y miembros, de manera más estructuradas las tareas y a medida que es más fuerte el poder de la posición, el líder ejercerá mayor control e influencia.

Mezclando los tres factores situacionales de contingencia, se obtienen ocho situaciones o categorías potenciales en las que un líder puede encontrarse.

Conociendo al compañero de trabajo menos preferido de un individuo y efectuando una evaluación de los tres factores situacionales de contingencia, este modelo se propone adecuarlos para alcanzar el mayor éxito del liderazgo.

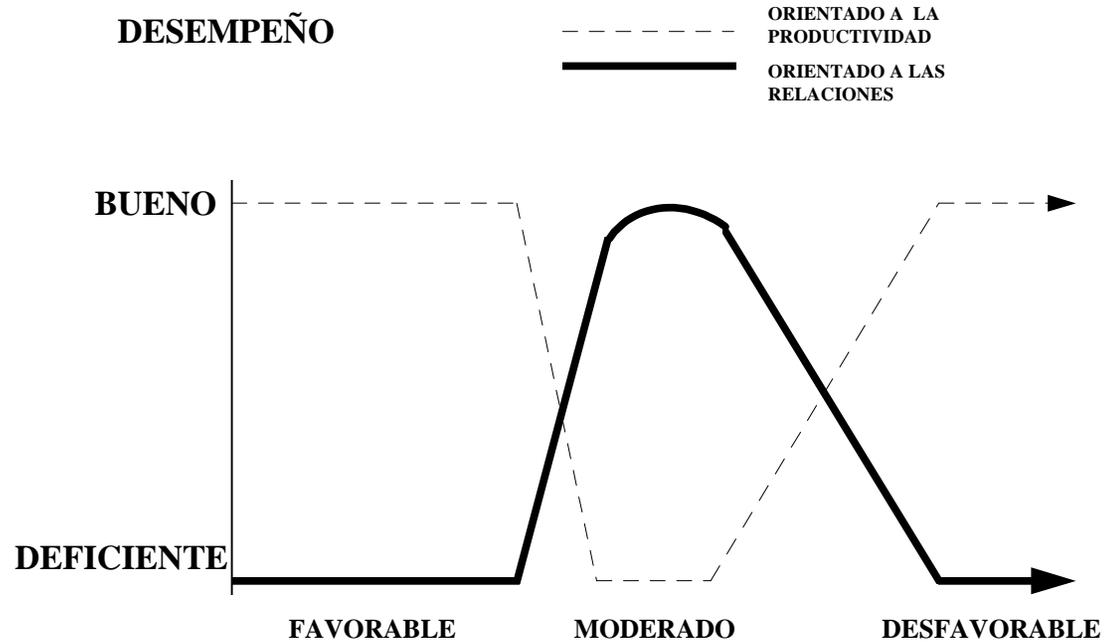
Basándose en un estudio de más de mil doscientos grupos, en los cuales comparó los estilos de liderazgo orientados a las relaciones interpersonales con los orientados a la productividad en las ocho categorías situacionales; Fiedler (1971), llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la productividad tienden a realizar mejores resultados en situaciones que les eran **favorables a extremo** y en las que les eran **muy desfavorables**.

Según el modelo se predecirá que, al afrontar una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, los líderes orientados a la productividad conseguirán mejores resultados. Por su parte, los que están orientados a las relaciones interpersonales dan un rendimiento más alto en situaciones moderadamente favorables: categorías IV a VI.

Se puede deducir que ambos tipos de líderes son eficaces en ciertas situaciones, además de que el carácter situacional favorable y el individuo que posee la posición de líder, serán factores que influirán en el desempeño de un líder.

Lo anterior se observa en la siguiente figura:

Figura 8. Hallazgos obtenidos con el modelo de Fiedler



CATEGORIA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
RELACIONES ENTRE LIDER - MIEMBRO	BUENAS	BUENAS	BUENAS	BUENAS	DEFICIENTES	DEFICIENTES	DEFICIENTES	DEFICIENTES
ESTRUCTURA DE TAREA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
POSICION DE PODER	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL	FUERTE	DEBIL

Fuente: Tomado de Robbins, Stephen P. & Judge Timothy (2009). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall. 13ª edición. Pág. 394.

2.1.3.3. Enfoque de trayectoria meta de Robert J. House

House, Robert J. (1971), la teoría del camino - meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

Este enfoque propone vaticinar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones, como en los anteriores enfoques revisados.

En este enfoque se postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los subalternos al motivarlos adecuadamente, por la capacidad de estos para tener un desempeño productivo y por su grado de satisfacción.

La teoría se denomina Trayectoria - Meta, ya que se centra en la concepción que tienen los seguidores de las metas de trabajo y de su desarrollo, siendo el líder quien influye en ellos haciéndolos que perciban de alguna manera esas metas, además de las trayectorias para poder alcanzar esas metas.

El líder tiene como misión el ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción; en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño.

Como fundamento a este enfoque se encuentra la teoría de las expectativas, en la cual se afirma que las actitudes, la satisfacción en el trabajo, la conducta y el esfuerzo en el puesto de un individuo se pueden predecir si se conoce lo siguiente:

El grado en el que se considera al puesto o a la conducta, resultado de diversos aspectos (expectativas) que son trayectorias hacia la meta, y las preferencias por esos resultados (valencias) que son el atractivo o recompensas de la meta.

De esta manera se cree que cuando los individuos se sienten satisfechos con sus puestos, es porque creen que sus resultados están siendo productivos; así mismo cuando creen que el resultado de su esfuerzo será deseable, los subalternos trabajan con todo su empeño.

Lo anterior supone que el líder motiva a sus subalternos, dependiendo de su estilo de liderazgo e influyendo en las expectativas (trayectoria hacia la meta) y en las valencias (atractivo o recompensas de la meta).

Las recompensas para subalternos deben ser puestas al alcance de ellos, así como también deben estar condicionadas por el logro de metas específicas.

El líder debe informar a los subalternos acerca del tipo de conducta deseado que obtenga por resultado el logro de la meta, a lo que se le denomina aclaración de la trayectoria.

En esta teoría se involucran cuatro tipos específicos de conducta del líder: directiva, de apoyo, con participación y de logro, y tres tipos de características o actitudes de los subalternos: satisfacción en el puesto, aceptación hacia el líder, expectativas de esfuerzo, desempeño y recompensa.

El líder directivo:

Informa a sus subalternos o seguidores lo que se espera de su esfuerzo.

El líder de apoyo:

Se desenvuelve en un ambiente de igualdad de circunstancias con todos sus subalternos.

El líder participativo:

Interactúa con sus subalternos y aprovecha sus ideas antes de tomar una decisión.

El líder con orientación al logro:

Traza metas retadoras, impulsando el progreso de sus subalternos y esperando que se desarrollen al más alto nivel.

Estos cuatro estilos se pueden llevar a la práctica por un mismo líder en diferentes situaciones; ya que van en contra de la idea de Fiedler en lo que se refiere a la dificultad de alterar el estilo.

El enfoque de la Trayectoria - Meta proporciona más flexibilidad que el modelo de Fiedler.

Existen dos proposiciones de la Trayectoria - Meta:

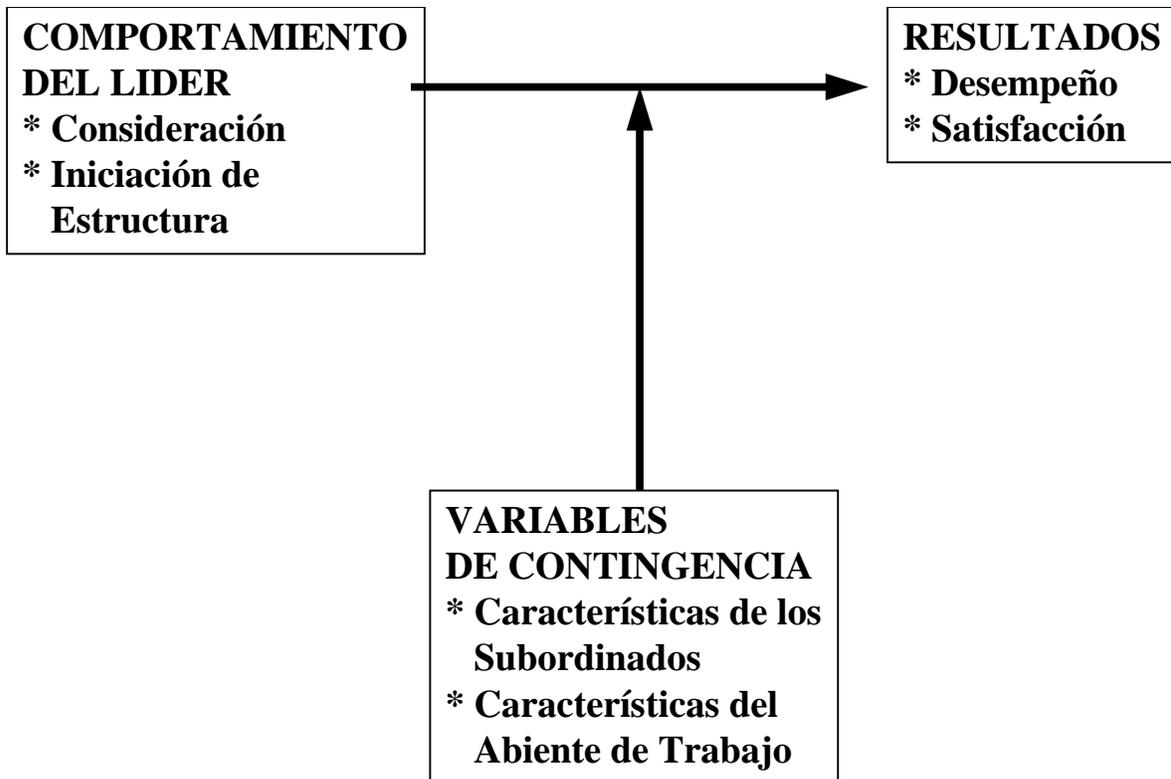
La primera postula que para que la conducta de un líder sea satisfactoria y aceptable, el subalterno debe percibir esa conducta como fuente de satisfacción presente o futura.

La segunda postula que para que la conducta del líder sea motivadora, esta debe hacer que la satisfacción de las necesidades de los subalternos actúe en función del desempeño eficaz, además de proporcionar la guía, claridad de dirección y recompensas necesarias para lograr un desempeño eficaz.

El líder además de proporcionar orientación y consejo a los subalternos acerca de la manera para obtener recompensas, debe ayudar a aclarar sus expectativas; así como reducir las barreras que se susciten en el logro de las metas.

Dos tipos de variables situacionales se involucran en las Trayectoria - Meta; las características personales de los subalternos y las presiones del medio ambiente a las que se enfrentan los subalternos al tratar de conseguir las metas de trabajo.

Figura 9. Modelo simplificado de la teoría del Camino - Meta



Fuente: Tomado de Robbins, Stephen P. & Judge Timothy (1987). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall. 3ª edición. Pág. 259.

Es de suma importancia la percepción que tengan los subalternos de su propia capacidad; ya que a medida que esta es más alta en relación con las exigencias de la tarea, habrá menos probabilidad de que sea aceptado un estilo directivo por parte del líder.

Este modelo integra varias etapas de un proceso de liderazgo que se consideran:

Establecimiento de metas:

El establecimiento de metas desempeña un papel central en el proceso de Trayectoria Meta. Consiste en el establecimiento de estrategias y objetivos para el desempeño exitoso, tanto a largo plazo como a corto plazo. Ofrece una medida de qué tan a largo plazo como a corto plazo. De la misma forma, ofrece una medida de qué tan bien los individuos y los grupos están cumpliendo con las normas de desempeño.

La teoría subyacente en la explicación del establecimiento de metas es que el comportamiento humano está dirigido hacia el logro. Los miembros del grupo necesitan sentir que tienen una meta valiosa, que puede ser alcanzada con los recursos y el liderazgo disponible. Sin metas, los distintos miembros del grupo van

por diferentes caminos. Las dificultades se presentan en tanto no exista una comprensión común de las metas que se buscan.

El proceso del establecimiento de metas requiere cuando menos cuatro pasos: definir las metas, establecer metas específicas, hacerlas desafiantes y dar retroalimentación acerca de su cumplimiento.

1) Definición de metas:

Una adecuada definición de metas requiere que el líder explique los propósitos que existen detrás de ellas y la necesidad de conseguirlas. Cualquiera que sea la situación, la gente necesita metas que le sean importantes, para que se sienta completamente motivada.

2) Metas específicas:

Las metas deben ser tan específicas como sea posible, para que los empleados sepan cuándo se alcanzan. No es suficiente decir: “haz lo mejor que puedas”, porque esa clase de meta no es suficientemente específica para la mayoría de las personas.

3) Dificultades de las metas:

Hasta cierto punto es sorprendente que la mayoría de los empleados trabajen más cuando tienen metas difíciles de cumplir, que cuando tienen metas fáciles. Las metas difíciles ofrecen un reto que atrae el deseo de logro de los empleados. Sin embargo, para lograr el cumplimiento de metas difíciles, los gerentes usualmente invitan a los empleados a participar en el proceso del establecimiento de metas. De esta manera, los empleados adoptan un compromiso consciente de alcanzar la meta.

4) Retroalimentación sobre el avance hacia las metas:

Cuando la gente tiene metas bien definidas, necesita retroalimentación acerca de qué también las está alcanzando. De otra manera está “trabajando en la oscuridad” y no tiene forma de saber qué tanto éxito logró. Los equipos de jugadores necesitan saber sus anotaciones para que se mantengan motivados, y lo mismo puede decirse de un equipo de trabajo en la línea de producción o en la oficina. La retroalimentación sobre el trabajo tiende a propiciar un mejor desempeño, y la retroalimentación auto generada es particularmente una herramienta poderosa de motivación.

Mejoramiento de la trayectoria

Los pasos que implica el establecimiento de metas representan solamente la mitad del proceso de liderazgo de trayectoria - meta. Los líderes también necesitan considerar algunos factores contingentes (tales como las características de la personalidad del empleado y la naturaleza de la tarea), antes de decidir qué hacer para facilitar la trayectoria hacia la meta.

De esta manera, los líderes deben tomar en cuenta el proporcionar a sus empleados tanto apoyo a la tarea como el apoyo psicológico. Ellos apoyan en la tarea cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se realice. Igualmente importante es que también pueden suprimir las limitaciones del ambiente que algunas veces inhiben el desempeño del empleado, o mostrar influencia en los niveles más altos y ofrecer reconocimiento contingente al esfuerzo y desempeño eficaces. Pero también es necesario el apoyo psicológico. Los líderes deben alentar a la gente a que desee realizar el trabajo.

2.1.3.4. Modelo de líder – participación de Vroom y Yetton

En la actualidad cuando se habla de la conducta óptima de liderazgo, se le daba una orientación autócrata donde el líder tomaba las decisiones, daba órdenes a los subalternos, vigilaba y controlaba su desempeño. Sin embargo, actualmente la toma de decisiones es más participativa.

La Toma de Decisión Participativa varía de una situación a otra. (Vroom, Víctor & Yetton, Phillip, 1973), idearon un modelo acerca del liderazgo para la toma de decisiones, en el cual se perciben diversos tipos de situaciones en las que se aplicarán diferentes grados de toma de decisión participativa.

En este modelo se muestran diferentes estilos de liderazgo a utilizar en situaciones diversas, especificando que no hay un estilo único de liderazgo para todas las situaciones.

La situación donde se desarrolla el problema y éste mismo, tiene una máxima atención. Un determinado estilo de liderazgo que se aplique a una situación determinada no debe influir en la metodología que se utilice para otras situaciones.

Desde este modelo se observan dos criterios de eficacia de decisión siendo: la calidad de la decisión y la aceptación de la misma.

En cuanto a la **Calidad de la decisión** contemplan los aspectos reales y objetivos que se involucran en la misma, los cuales afectan el desempeño de los seguidores, conjuntamente con aspectos motivacionales.

Este modelo propone al líder utilizar un procedimiento de decisiones en el que los subalternos puedan participar y tomar decisiones.

En cuanto a la **Aceptación de la decisión** contempla el compromiso que se debe tener por parte de los subalternos con la decisión.

(Vroom, Víctor y Yetton, Phillip, 1973), es importante tomar en cuenta a cinco estilos en la toma de decisiones que son: los estilos Autócratas (A1 y A2), los Estilos Consultivos (C1 y C2), además del Estilo de Conjunto o de Grupo (G1).

A continuación se explican los estilos mencionados dentro del Perfil de Liderazgo de Morris.

ESTILO AUTOCRATA (A1)	El líder resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información con la que cuenta.
ESTILO AUTOCRATA (A2)	El líder obtiene la información necesaria de sus subalternos, y entonces decidirá la solución al problema. Puede o no explicar a sus subalternos en que consiste el problema, obteniendo la información de ellos. El papel que desempeñan los subalternos en la toma de decisiones es sólo el de proporcionar la información que sea necesaria, sin dar alternativas.
ESTILO CONSULTIVO (C1)	El líder comparte el problema con los subalternos capacitados de manera individual, conjuntando sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. El líder tomará la decisión reflejando su influencia o no.
ESTILO CONSULTIVO (C2)	El líder hace participar a sus subalternos reunidos en grupo, y obtiene sus ideas y sugerencias, tomando el líder la decisión que refleje o no sus sugerencias.
ESTILO DE GRUPO O DE CONJUNTO (G1)	El líder interactúa con sus subalternos como grupo, juntos evalúan alternativas y tratan de llegar a un acuerdo acerca de la solución. El papel del líder es como el de un presidente, no influye en el grupo para que se adopte su solución, y está dispuesto a aceptar la solución obtenida en grupo.

Fuente: Vroom, Víctor H. y Yetton Philip W. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press. Pág. 233. ISBN 0-8229-3266-0. Pág. 13.

El modelo sugiere que los líderes deben realizar un diagnóstico de la situación y del problema utilizando reglas de decisión, las cuales ayudarán a escoger el estilo adecuado de toma de decisiones idónea para cada situación específica. Se elabora un diagnóstico adecuado, la calidad y aceptación de la decisión no disminuirá.

Desde el punto de vista del diagnóstico se observan las siguientes reglas:

1) INFORMACION QUE TIENE EL LIDER	Cuando el líder no posee la suficiente información o capacidad para resolver el problema, se eliminará el Estilo A1.
2) CONGRUENCIA CON LOS OBJETIVOS	Si la decisión es de suma importancia y los subalternos no son capaces de cumplir con los objetivos organizacionales en su esfuerzo por resolver el problema, se descartará el Estilo G1 como opción a emplear.
3) PROBLEMA NO ESTRUCTURADO	En situaciones en las que el líder no cuenta con la información o capacidad para resolver el problema y si además este problema no está debidamente estructurado, es recomendable la interacción entre los seguidores o subalternos para encontrar así la solución adecuada al problema, descartando de esta forma a los Estilos A1, A2 y C1.
4) ACEPTACION	Si los subalternos no aceptan la decisión, no pudiendo realizarse eficazmente las actividades, y en situaciones en las cuales no se acepte una decisión autócrata, se eliminarán los Estilos A1 Y A2.
5) CONFLICTO	En situaciones en donde no se acepta la decisión, y existe desacuerdo entre los subalternos acerca de los métodos a utilizar para lograr los objetivos organizacionales, no resulta conveniente una decisión autócrata, se deberán emplear estilos en los cuales los subalternos resuelvan sus diferencias conociendo plenamente el problema, dejando afuera los Estilos A1, A2 y C1 en los que no se permite interacción alguna entre subalternos, no proporcionando la oportunidad de resolver el problema a las personas que se encuentran en conflicto.
6) JUSTICIA	Cuando la decisión no es de suma importancia pero no hay aceptación; no resultando una decisión autócrata, se llevará a cabo un proceso que provoque aceptación. Este proceso de decisión deberá permitir que los subalternos interactúen y negocien el procedimiento justo para resolver equitativamente las diferencias, pudiendo eliminar las opciones A1, A2, C1 y C2.
7) PRIORIDAD DE LA ACEPTACION	Si la aceptación es crítica y no resulta seguro obtenerla bajo una decisión autócrata y si los subalternos desean

	cumplir con los objetivos organizacionales, será oportuno basarse en un proceso de decisiones equitativo; lo que provocará que la decisión sea aceptada sin que peligre la calidad de la decisión, por lo que se descartarán las opciones A2, C1 y C2.
--	--

Es importante retomar dichas reglas para poderlas utilizar por el líder en una situación determinada. Las tres primeras reglas están directamente relacionadas con la Calidad de la Decisión, mientras que las 4 restantes, se relacionan directamente con la Aceptación de la Decisión.

Para definir en un momento dado un Estilo de Liderazgo optimo a una situación determinada, es importante analizar varios aspectos como son:

- 1) el tiempo en la toma de la decisión, 2) la capacidad de conocimientos del líder,
- 3) las preferencias, 4) la experiencia y 5) los conocimientos de los subalternos.

2.1.3.5. Modelo de la tercera dimensión de Reddin

El Modelo de la Tercera dimensión de Reddin, William J. (1971), se dirige hacia la Efectividad Gerencial, el cual es un constructo teórico fundamental de su teoría.

Reddin, William J. (1971), considera que la efectividad es lo más importante en la administración; la labor de un administrador es ser efectivo, ésta es su única tarea.

Los administradores necesitan aprender a manejar sistemas sociales y a desenvolverse en ellos. Normalmente los directivos saben qué acciones mejorarán las cosas, pero a menudo no las toman. Existe una tremenda barrera entre lo que los administradores conocen que es efectividad y lo que realmente aplican.

El enfoque de la 3 ra. Dimensión de Reddin, se dirige hacia el incremento de la efectividad gerencial a partir del uso de la teoría a situaciones específicas de trabajo.

Efectividad gerencial

La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de “producto” (resultado) de su posición. Este concepto de **efectividad gerencial** es el tema central de la dirección. Es tarea del gerente ser efectivo. Es su única tarea. La **efectividad gerencial** debe ser definida en términos de producto y no de insumo, por lo que el gerente logra, más que por lo que hace.

La efectividad no es una cualidad que el gerente aporta a la situación. Si fuera así, estaríamos concibiendo dicha apreciación desde un enfoque de la teoría de los rasgos de liderazgo, la cual sugiere que los líderes más efectivos tienen cualidades especiales, ausentes en los menos efectivos. La efectividad debe encausarse hacia lo que un gerente produce en una situación dirigiéndola adecuadamente. Representa un producto y no un insumo. El gerente debe pensar en términos de desempeño y no de personalidad. No es tan importante lo que el gerente hace, sino lo que logra.

Cada tarea gerencial tiene áreas de efectividad asociadas con la misma. Dichas áreas de efectividad pueden estar o no escritas, ser o no conocidas, sin embargo siempre están allí. Se constituyen con normas que permiten evaluar el desempeño gerencial en su tarea.

Las áreas de efectividad llevadas a su conclusión lógica conducen a la administración por objetivos. Esto es nada más que diseñar una organización alrededor de los productos (resultados) de la función gerencial en vez de hacerlo alrededor de los insumos.

Eficiencia

Las descripciones de tareas conducen con frecuencia a un énfasis sobre lo que podría ser llamada eficiencia gerencial: la relación entre el producto y el insumo. El problema aquí es que aun si ambos, producto e insumo, son bajos, la eficiencia podría ser 100 %. En efecto, un gerente o un departamento podrían ser 100 % eficientes y 0 % efectivos. El gerente eficiente es fácil de identificar; prefiere:

EFICIENCIA	COMPARADA CON	EFFECTIVIDAD
Hacer bien las cosas	en vez de	Hacer lo que corresponde
Resolver problemas	en vez de	Producir alternativas creativas
Cuidar recursos	en vez de	Optimizar la utilización de recursos
Cumplir con su deber	en vez de	Lograr resultados
Reducir costos	en vez de	Aumentar ganancias

Efectividad aparente

Es difícil, si no imposible, juzgar la efectividad gerencial observando solamente la conducta. Esta se puede evaluar en términos de ser o no apropiada con respecto a los requisitos de producto de la tarea. Por ejemplo: las cualidades siguientes, aunque son importantes en algunos puestos, pueden ser irrelevantes en otros en cuanto hace al logro de efectividad.

- Por lo general es puntual.
- Contesta rápidamente.
- Tiene una mesa ordenada.
- Toma decisiones rápidas.
- Es bueno en relaciones públicas.

Estas características dan por lo general un aire de efectividad aparente en cualquier contexto. Desafortunadamente, la efectividad aparente puede conducir o no al logro de efectividad gerencial.

Efectividad personal

Una definición eficiente de los “productos” de la función también puede conducir a lo que pudiese llamarse “efectividad personal”, o sea, satisfacción de los

objetivos personales más que de los objetivos de la organización. Es el grado en que un gerente logra sus propios objetivos privados.

La efectividad es recompensada

Una organización bien diseñada asegura en general que tan sólo la efectividad gerencial y sólo ella conduce a recompensa personal. A pesar de que las organizaciones varían en la extensión, velocidad y exactitud de las recompensas que otorgan por el logro de efectividad, puede haber poca duda de que a la larga el gerente efectivo es el recompensado. Las recompensas son en general concretas en términos de salarios, nivel jerárquico y régimen de progreso.

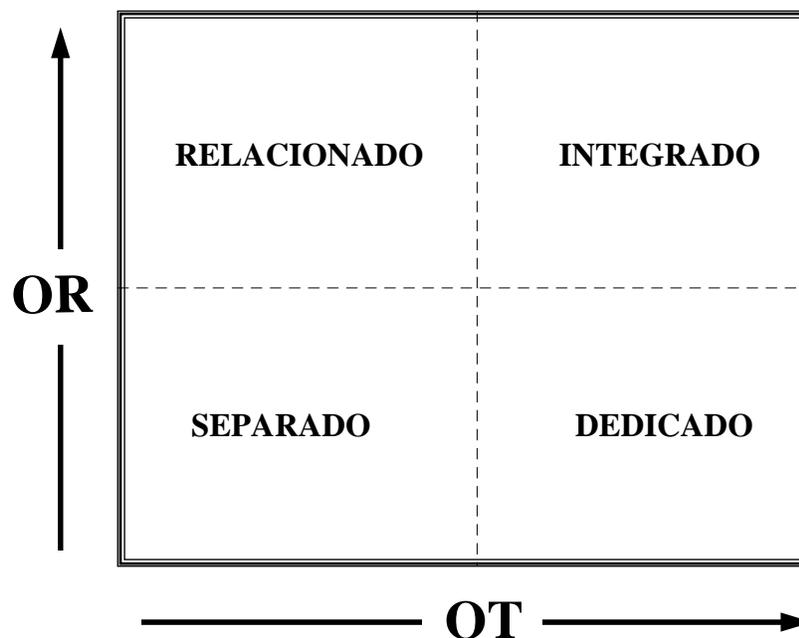
Conceptos básicos de la Teoría de la 3 ra. dimensión

Todo gerente puede lograr ser más efectivo aprendiendo a aplicar los conceptos fundamentales de la teoría 3 - D, siendo diseñada con ese único propósito.

Los fundamentos elementales de dicho enfoque se refieren a los estudios realizados por psicólogos en Estados Unidos de Norteamérica, que descubrieron los dos elementos básicos del comportamiento gerencial siendo: la orientación a la tarea y orientación a las personas. Reconociendo que en ocasiones un gerente destaca en uno y a veces en otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pronunciado.

Lo anterior llevó a Reddin W. (1971), a estructurar cuatro estilos básicos que implican la **Orientación a la Tarea (OT)** y **Orientación hacia las Relaciones (OR)**. Estos cuatro estilos básicos representan cuatro tipos de comportamiento. No todos los tipos de comportamiento gerencial se ajustarán rigurosamente a estos cuatro tipos, pero éstos son muy útiles como marco de referencia general.

Figura 10. Cuatro estilos básicos de conducta gerencial



Fuente: Tomado de Reddin, W. J. (1974). Efectividad gerencial, México DF. , Editorial Diana.

Sin embargo, en investigaciones anteriores en varias universidades de Estados Unidos (Ohio, Michigan, Harvard) establecieron con que cualquiera de los estilos básicos de comportamiento (desde su punto de vista particular), puede ser efectivo en ciertas situaciones, pero no en otras. Ninguno es más o menos efectivo *per se*. Su efectividad depende de la situación en la cual se use. Esto implica que

cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales:¹¹

ESTILO BASICO	ESTILO GERENCIAL MENOS EFECTIVO	ESTILO GERENCIAL MÁS EFECTIVO
INTEGRADO	AUTOCRATA	EJECUTIVO
DEDICADO	DE TRANSACCION	AUTOCRATA BENEVOLO
RELACIONADO	MISIONERO	PROMOTOR
SEPARADO	DESERTOR	BUROCRATA

Por ejemplo, cuando se usa inapropiadamente una marcada orientación hacia la tarea el estilo básico dedicado, la denominación popular, así como la que da la teoría 3 - D, es la de “autócrata”. Cuando se usa apropiadamente, se le da el nombre de “autócrata benévolo”. En consecuencia, estos ocho estilos gerenciales no son otros tantos tipos adicionales de comportamiento. Son simplemente los nombres dados a los cuatro estilos básicos cuando se les usa apropiadamente o inapropiadamente.

El empleo de los estilos básicos tanto como de los estilos gerenciales, permite a la teoría 3 - D diferenciar netamente entre comportamiento y efectividad de comportamiento.

Estos ocho estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercera dimensión, la efectividad. Los cuatro estilos básicos están en el plano central, los cuatro estilos menos efectivos están en el plano frontal y los cuatro más efectivos están en el plano posterior.

La tercera dimensión es la efectividad. Una de las contribuciones de la Teoría 3 - D es la de dar a este término una definición clara, directamente utilizable. La efectividad gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los objetivos del puesto. Por supuesto, los gerentes deben comprender y luego esforzarse en lograr los “productos” o resultados y no los “insumos” de sus tareas. La introducción del entrenamiento 3 - D conjuntamente con dirección por objetivos, asegura que lo hagan. Los gerentes mismos desempeñan un papel importante en la fijación de estos requisitos de producto.

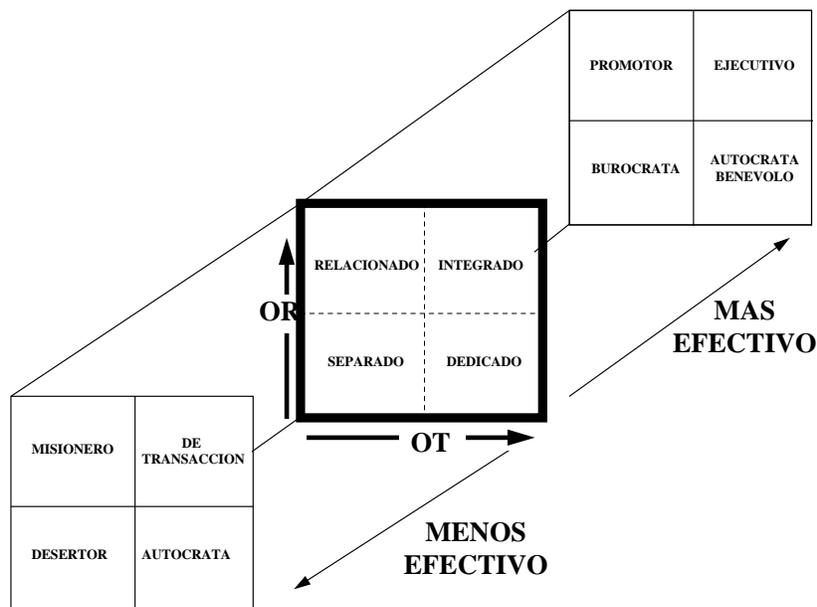
Repertorio de estilos

Dado que cada uno de los cuatro estilos puede conducir al logro de mayor producto, la “**flexibilidad de estilo**” es una destreza que la mayoría de los gerentes desearía adquirir. Es la destreza de usar una variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones. La flexibilidad de estilo requiere ser

¹¹ *Ibíd.*, Pág. 27.

diferenciada netamente de la **“deriva de estilo”**, que es el cambio del estilo propio para conservar la paz o para reducir la presión sobre sí mismo; es claro que esto no es comportamiento efectivo. La **“elasticidad de estilo”** es, en cambio, una cualidad positiva. Consiste en mantener un estilo apropiado bajo tensión; se le distingue claramente de la **“rigidez de estilo”** que implica mantener un estilo inapropiado. La línea divisoria es a veces tenue. La teoría 3 - D aclara la diferencia enseñando cómo reconocer los cuatro tipos de comportamiento y cómo usarlos. A continuación se presentan los estilos integrados con la efectividad.

Figura 11. Introducción de la tercera dimensión. Cada uno de los cuatro estilos básicos puede ser más o menos efectivo



Fuente: Tomado de Reddin, W. J. (1974). Efectividad gerencial, México DF., Editorial Diana.

Tres destrezas gerenciales

Existen destrezas que debe desarrollar un gerente para enfrentar diversas situaciones que se pudieran presentar.

Debe saber percibir una situación (perceptividad de situación) y debe tener la destreza para cambiar la misma si ésta requiere cambio (gestión de situación). Es decir, un gerente efectivo no requiere simplemente la habilidad de usar una marcada o limitada orientación hacia la tarea o hacia las relaciones, o algún estilo en particular, sino estas tres destrezas: perceptividad de situación, flexibilidad de situación y gestión de situación. La adquisición de estas tres destrezas se denomina en general, experiencia.

La situación

La situación desde el punto de vista de la teoría de la 3 - D considera a la situación integrada en cinco unidades:

- 1) Organización
- 2) Tecnología
- 3) Superior
- 4) Colegas
- 5) Subordinados

La organización incluye a todos los factores que influyen en la conducta en un sistema social y que son comunes a posiciones básicamente no relacionadas.

La tecnología es la manera como puede hacerse el trabajo para lograr efectividad gerencial.

Superior es la persona que tiene autoridad sobre el gerente y es responsable por su trabajo.

Colegas son las personas con quienes el gerente trabajo y que no es superior ni subordinado suyo.

Subordinados Son personas sobre las cuales el gerente tiene autoridad y por cuyo trabajo es responsable.

2.2.3.6. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

No se puede subrayar la importancia de la habilidad de diagnóstico de un líder. Schein Edgar H. (1965), lo expresa bien cuando sostiene que " el administrador con éxito debe saber diagnosticar y valorar un espíritu inquisitivo. Si las habilidades y motivos de sus subordinados son tan variables, debe tener la suficiente sensibilidad y habilidad de diagnóstico para poder darse cuenta de las diferencias y poder apreciarlas. En otras palabras, los administradores deben saber percibir lo que existe en el ambiente. Sin embargo, aun cuando tengan buenas aptitudes de diagnóstico es posible que no tenga éxito a menos que pueda adaptar su estilo a lo que el ambiente requiere "Debe ser flexible y tener la gama de habilidades necesarias para variar su comportamiento y si las necesidades y motivos de sus subordinados son distintos, se les debe tratar de diferentes manera". ¹²

No es fácil indicar a administradores en funciones que deben utilizar la teoría y la investigación de las ciencias conductistas para desarrollar las habilidades necesarias que lo lleven a optimizar su eficiencia. En primer lugar, estos investigadores no entienden la mayoría de las investigaciones recientemente publicadas en el campo de la ciencia del comportamiento y frecuentemente más bien parece querer impresionar a otros colegas que ayudarlos a ser más eficientes. En segundo lugar, aun cuando entiendan la investigación, muchos argumentarían que no es práctico ponerse a considerar cada una de las variables situacionales cada vez que se tengan que tomar una decisión, como lo aconsejan las teorías de la administración y los estudios de las ciencias de la conducta. Como resultado, uno de los principales de nuestro trabajo en el Centro de Estudios de Liderazgo ha sido el desarrollo de un concepto general que señale cuáles son las variables situacionales claves. Este enfoque se basa principalmente en percepciones y observaciones diarias de los administradores en su propio ambiente--ya sean padres de familia en el hogar o supervisores en el trabajo-- más que es datos reunidos sólo por consultores e investigadores profesionales a través de la instrumentación, la observación sistemática y la entrevista.

En las últimas 4 décadas los investigadores en el campo de las Relaciones Humanas se han dedicado a la búsqueda del "mejor estilo" de dirección. El resultado de sus investigaciones ha demostrado con toda claridad que no existe ese "mejor estilo " que sirva para todas las situaciones. Los que han dirigido con mayor éxito son aquellos que pueden adaptar su comportamiento a las exigencias de cada una de las situaciones.

12 Citado por Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998). *Management of organizational behavior. Leading human resources.* (9 th Edition). USA. Prentice Hall. Tomado de Shein, Edgar (1965). *Organizational psychology.* Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall. Pág. 61.

La teoría de Liderazgo Situacional puede ayudar a todas las personas que dirigen que aprendan a diagnosticar las exigencias de su propia situación. Esta teoría se basa en la ACTIVIDAD (Conducta de tarea) y el soporte SOCIO-EMOCIONAL (Conducta de relación) que un líder debe proporcionar en una situación particular teniendo en cuenta el nivel de "madurez" de cada uno de los seguidores del grupo.

Conducta de tarea y conducta de relación

El haber encontrado la tarea de conducta y la tarea de relación, como dos dimensiones críticas de la conducta directiva, ha sido una parte importante de la investigación acerca de la dirección en las últimas décadas.

Estas dos dimensiones han sido llamadas de muy variadas formas: Autocrática que es la medida en que el líder se orienta a la estructuración de tareas y utiliza el poder que le confiere su posición.

Democrática que es la medida en que el líder se orienta a la relación humana y utiliza el poder que le confiere el grupo.

Por algún tiempo se creía que el estilo de dirección orientado a la tarea era incompatible con el estilo orientado a la relación, y que se podía representar como un continuo que se desplaza desde una conducta muy autoritaria hasta terminar en una conducta muy democrática por parte del líder y viceversa.

En los últimos años esta idea de dos estilos extremos ha desaparecido. En particular los estudios que se han hecho en la universidad del Estado de Ohio, han puesto en duda estas aseveraciones y han demostrado que están equivocados. En esta Universidad se observó la conducta de dirigentes en una cantidad de situaciones y se llegó a la conclusión de que se puede clasificar la mayoría de las conductas de los que dirigen en dos categorías de comportamiento, dimensiones distintas y diferentes. Las llamaron "iniciación de estructura" (comportamiento de tareas) y "consideración" (comportamiento de relación).

La definición de estos dos comportamientos es como sigue:

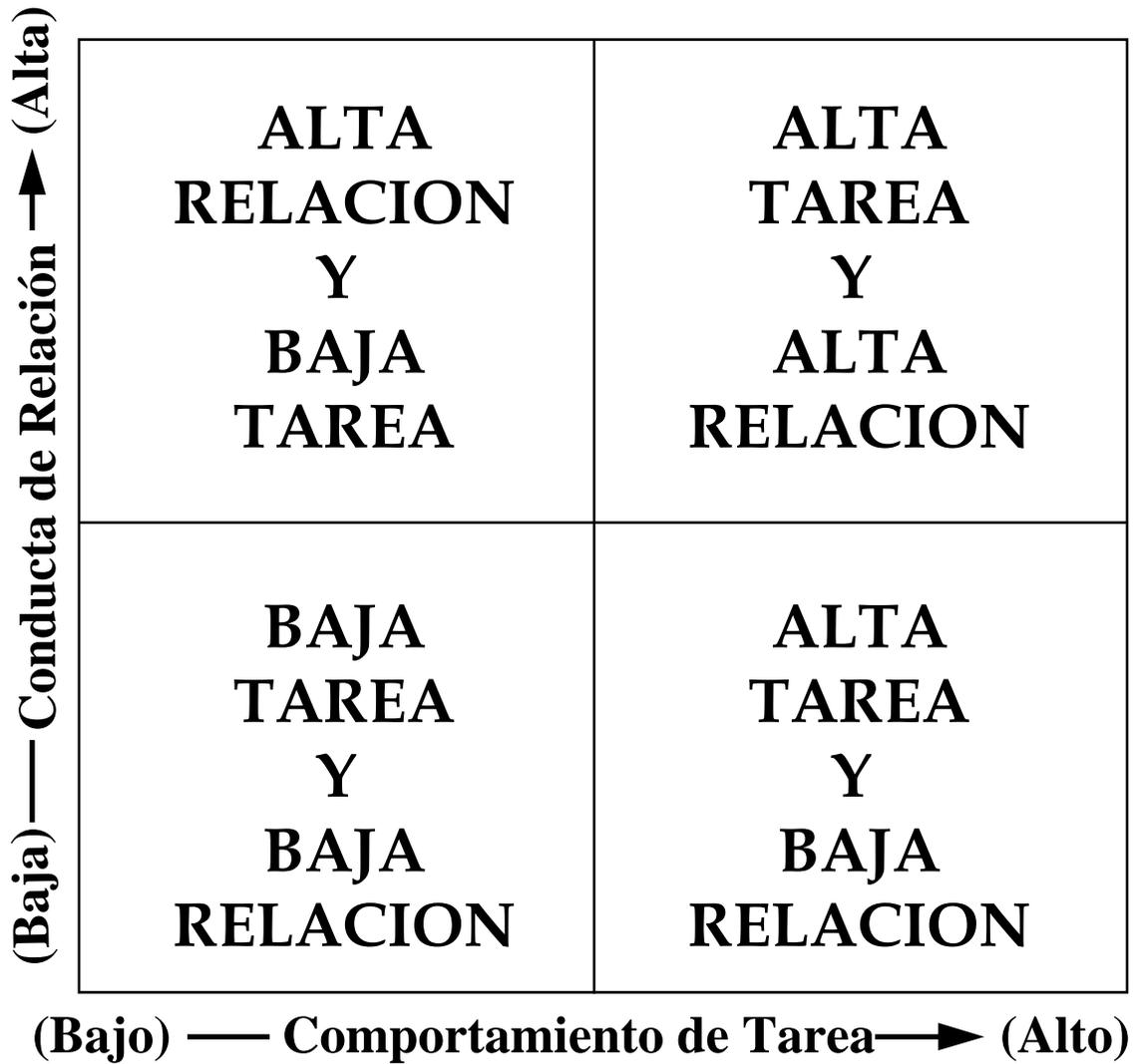
Comportamiento de tarea: Se da en la medida en que el dirigente se comunica en un sentido, explicando qué es lo que cada seguidor tiene que realizar, lo mismo que CUANDO, DONDE Y COMO se tiene que realizar esas tareas.

Comportamiento de relación: Se da cuando el dirigente se comunica en dos sentidos, da soporte socio-emocional y emite comportamientos de facilitador. En los estudios de Liderazgo que ya se mencionaron, que en la Universidad del Estado de Ohio se descubrió que los estilos tienden a variar considerablemente. El comportamiento de algunos líderes se caracteriza principalmente por actividades de estructuración de sus seguidores en términos de la realización de la tarea.

Mientras que otros líderes se concentran en dar soporte socio-emocional en términos de una relación personal entre ellos y sus seguidores.

Otros líderes se caracterizan tanto por comportamiento que estructuran la tarea, como por comportamientos que se centran en las relaciones. También hay líderes que dan muy poca estructura y muy poca relación a sus seguidores, de tal manera que no aparece un estilo predominante, sino que aparecen varias combinaciones. Estos estudios hacen que se llegue a la conclusión de que no existen dos estilos incompatibles de liderazgo, es decir, que cuando un líder emplea comportamientos de estructura no necesariamente se enfoca a la relación, y a su vez, cuando emite comportamientos de relación no necesariamente utilizan comportamientos que vayan a estructurar la tarea. En ocasiones, inclusive, puede emitir tanto comportamientos de relación, y de estructura con el mismo individuo o grupo. Así, se puede considerar como dos dimensiones que pueden darse independientemente o combinadas, como se ilustra en la siguiente figura:

Figura 12. Estilos básicos de comportamiento del Líder

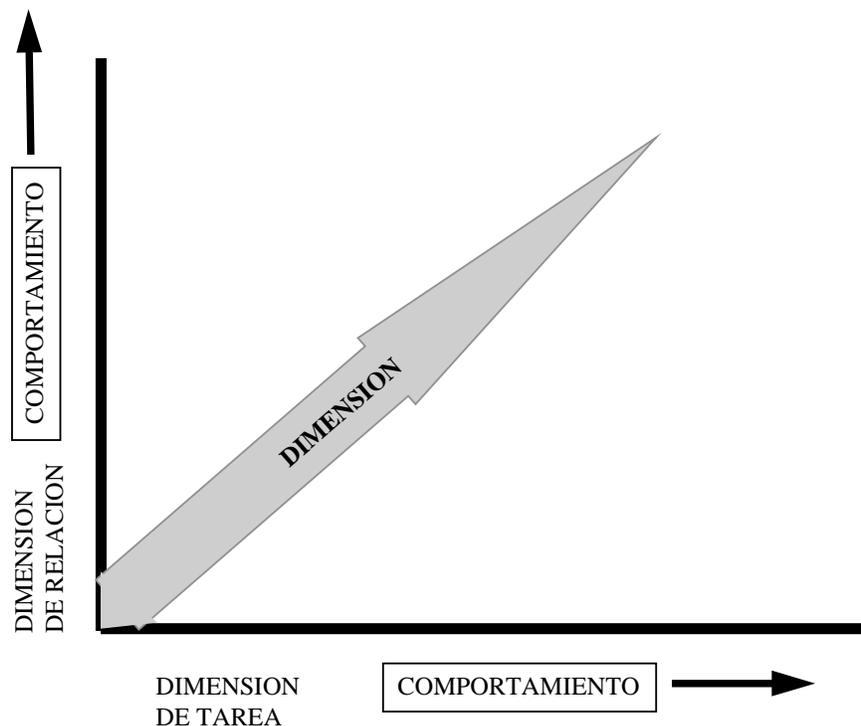


Fuente: Tomado de Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998). Management of organizational behavior. Leading human resources. (9 th Edition), USA. Prentice Hall, Pág. 134.

Eficacia de liderazgo

Reconociendo que la Eficacia de los Líderes depende de la forma en que su Estilo de Liderazgo se interrelaciona con la situación en que operan, deberá agregarse según Blanchard K. & Hersey, P. (1969), una dimensión de eficacia Modelo Bidimensional, donde operan las dimensiones de conducta hacia la tarea y hacia la relación con los parámetros alto y bajo. De ahí, que los autores del Liderazgo Situacional retomaran los fundamentos de la teoría del Estilo Tridimensional de Administración de Reddin, William (1971), quien fue el primero en agregar una dimensión de eficacia a las preocupaciones por la tarea y por las relaciones de modelos anteriores sobre actitud como el de la Rejilla Administrativa.

Figura 13. Eficacia del liderazgo



Fuente: Tomado de Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998). Management of organizational behavior. Leading human resources. (9 th Edition), USA. Prentice Hall. Pág. 135.

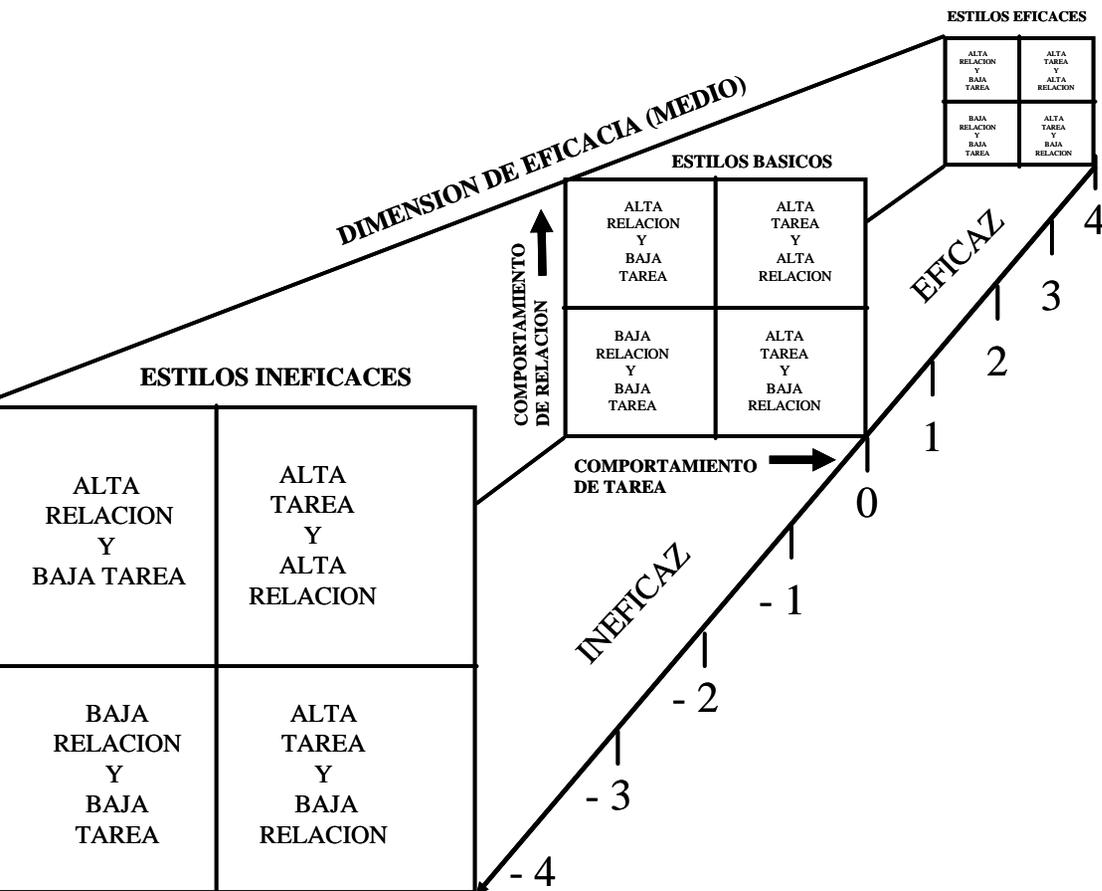
De acuerdo a los autores de la teoría de Liderazgo Situacional, cuando el Estilo de Liderazgo un Líder es apropiado para una situación determinada se le denomina **eficaz**; cuando el estilo es inapropiado para determinada situación se le llama **ineficaz**.

Si la eficacia del Estilo de comportamiento del Líder depende de la situación en la que se aplica, se desprende que cualquiera de los Estilos Básicos puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación a menudo, la diferencia entre Estilos Eficaces e Ineficaces no es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado de su comportamiento en el medio en que se usa.

Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción del Estilo Básico con el medio. A la tercera dimensión se le denomina Eficacia porque en la mayoría de los entornos de organización se usan diferentes criterios de desempeño para medir el grado de Eficacia o Ineficacia del administrador o Líder. Se puede considerar que el Estilo Básico del Líder es un estímulo particular. Y lo que puede considerarse como Eficaz o Ineficaz es la respuesta a este estímulo.

Aun cuando en este modelo, la Eficacia parece ser una situación en que se tiene que decidir su existencia o inexistencia, para los autores, consideran que debe representarse como un continuo. En una situación particular cualquier estilo podría encajar en algún punto de este continuo desde uno extremadamente Eficaz hasta uno extremadamente Ineficaz. Por lo tanto, la Eficacia es cuestión de grado y puede haber un número infinito de caras en la dimensión de la Eficacia en vez de sólo tres. Para ilustrar este hecho, la dimensión de la Eficacia se ha dividido en cuartiles que fluctúan, en el lado de la Eficacia, desde +1 a + 4 y del lado de la Ineficacia desde -1 a -4.

Figura 14. Modelo tridimensional de la eficacia del líder



En esencia los cuatro Estilos Eficaces y los cuatro Estilos Ineficaces indican lo apropiado del Estilo Básico del Líder en una situación determinada, según lo perciben sus seguidores, sus superiores o sus colegas.

Estilos de Liderazgo

A continuación se presenta la designación abreviada para cada uno de los estilos, así como en qué consiste cada uno en el modelo de estilos del líder creado por Hersey, Paul y Blanchard Kenneth H. (1969):

Alta Tarea / Baja Relación (E1):

Se refiere a "DECIR" (telling); este estilo se caracteriza por que se tiene comunicación en un sentido, en el que el líder define el papel de los seguidores y les dice "QUE, COMO, CUANDO, DONDE y CON QUIEN van a ejecutar la (s) tarea (s).

Da soluciones específicas y supervisa el desempeño de cerca, es decir existe una alta conducta de tarea (**CONDUCTA DE DIRECCION**), por parte del líder. Cuando se trata de influir sobre los niveles bajos de madurez (**M1**), que es cuando el seguidor se encuentra incapaz e indispuesto. A este estilo (**E1**), con el nivel bajo de madurez requiere la acción de **DIRIGIR**, pues el ejecutivo va a proporcionar los (qué, cómo, cuándo, dónde y con quién; pero siempre cuidando de no excederse en la conducta de relación.

Alta Tarea / Alta Relación (E2):

Se refiere a "**Vender**" (selling) o **Persuadir**; en este estilo el líder ejerce la mayor parte de la dirección. Él o ella intentan a través de una comunicación en dos sentidos y soporte socio-emocional, hacer que el seguidor compre psicológicamente las decisiones que se tienen que ejecutar.

Explica las decisiones y da oportunidad para aclaraciones. Al igual que en el anterior existe una alta conducta de tarea (**Conducta de dirección**), así como una alta conducta de relación (**Conducta de apoyo**). El estilo tiene que influir sobre los niveles bajos o moderados de madurez (**M2**), que es cuando el seguidor se encuentra incapaz pero dispuesto. En este estilo (**E2**), es necesario **Persuadir**, porque es todavía el líder el que proporciona dirección y guía, es decir: "se le da carta abierta al seguidor para que ponga en práctica sus ideas, sin descuidarlo".

Baja Tarea / Alta Relación (E3):

Se le llama "**Participar**" (participating); en este estilo el líder y los seguidores participan en la toma de decisiones a través de una comunicación en dos sentidos. Hay más comportamientos de facilitador de parte del líder, ya que el seguidor tiene la habilidad y el conocimiento para ejecutar la tarea.

Comparte ideas y facilita decisiones, en este estilo (**E3**), se influye sobre los niveles moderados o altos de madurez (**M3**), que es cuando el seguidor se encuentra capaz pero indispuerto. Aquí tanto el líder como el seguidor requieren de **Participar**, pues ambos comparten los lineamientos y dirección (pudiéndose reflejar este hecho en forma explícita como implícita). En este caso el papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de información y la participación del seguidor.

Baja Relación / Baja Tarea (E4):

Lleva la etiqueta de "**Delegar**" (delegating); el estilo implica dejar al seguidor administrar su propia actividad, a través de la delegación. Aquí la supervisión es general, ya que el seguidor tiene una alta madurez tanto en la tarea como psicológica.

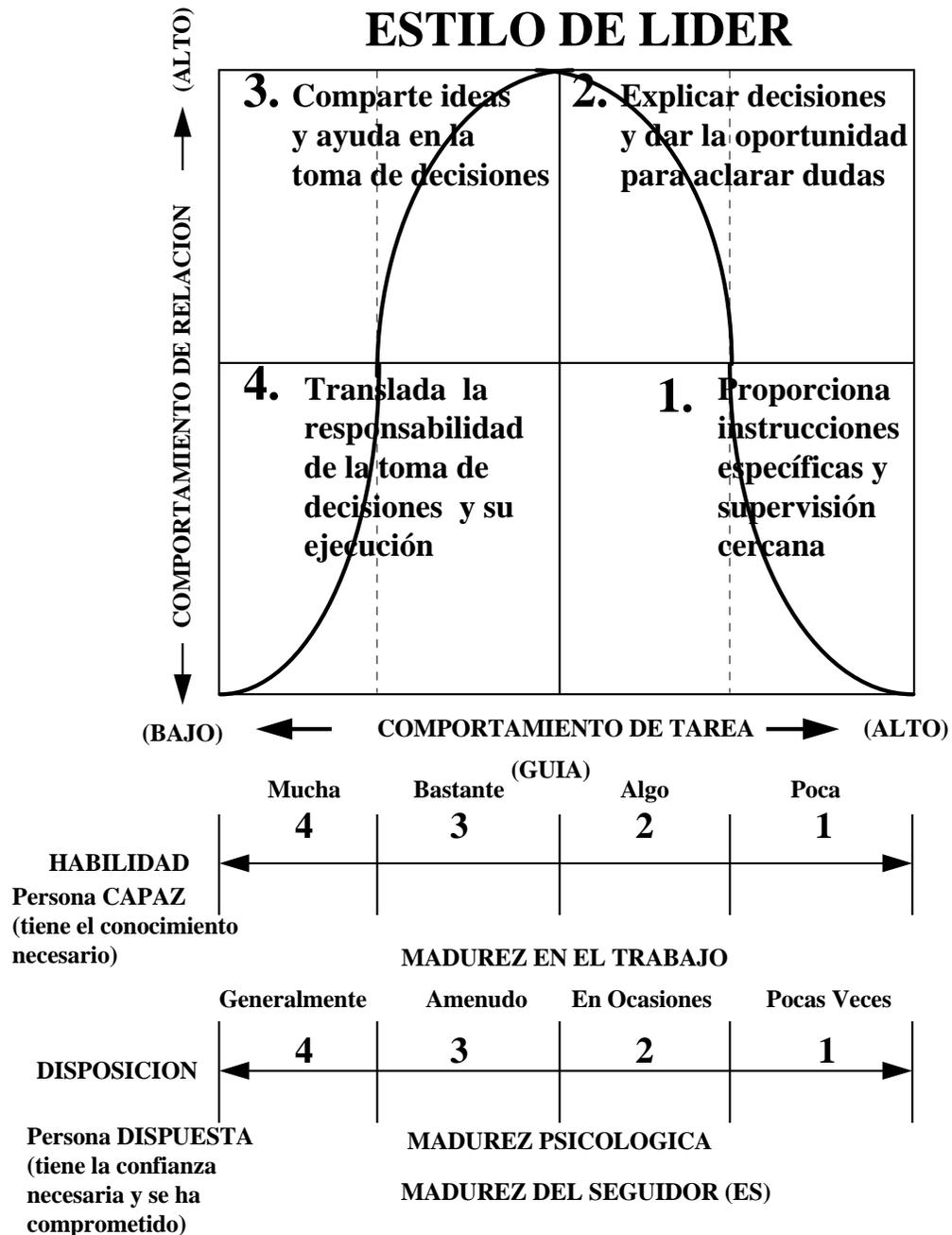
Da al seguidor la responsabilidad de las decisiones y su instrumentación. El estilo (**E4**), encaja cuando el nivel de madurez del seguidor es alto (**M4**), que es cuando el seguidor se encuentra capaz y dispuesto. El líder va a **Delegar** la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

Las descripciones de los cuatro comportamientos de liderazgo son las siguientes:

ORDENAR:	(E1)	Proporciona instrucciones específicas y supervisión cercana.
PERSUADIR	(E2)	Explicar decisiones y dar la oportunidad para aclarar dudas.
PARTICIPAR	(E3)	Comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones.
DELEGAR	(E4)	Traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.

Algunas definiciones relacionadas con las acciones de los líderes en congruencia con los niveles de madurez de los seguidores son:

Figura 15. Componentes principales que entran en juego en el liderazgo situacional



Fuente: Tomado de Hersey, Paul, & Kenneth H. Blanchard (1977). Estilo eficaz de dirigir. México. IDH Ediciones, México, D.F., Pág. 371.

Figura 16. Dimensiones de los comportamientos hacia la tarea y de relación y sus Indicadores

DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA	INDICADOR DE COMPORTAMIENTO
FIJAR METAS	GRADO EN QUE EL LIDER ESPECIFICA LAS METAS QUE LA GENTE DEBE ALCANZAR
ORGANIZAR	ORGANIZA EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS
ESTABLECER LIMITES DE TIEMPO	ESTABLECE LIMITES DE TIEMPO A LAS PERSONAS
DIRIGIR	DA INSTRUCCIONES ESPECIFICAS
CONTROLAR	ESPECIFICA Y EXIGE INFORMES PERIODICOS SOBRE AVANCES
DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO DE RELACION	INDICADOR DE COMPORTAMIENTO
DAR APOYO	PROPORCIONAR APOYO E INCENTIVO
COMUNICAR	INVOLUCRA A LAS PERSONAS PARA QUE PARTICIEN EN LAS DISCUSIONES SOBRE ACTIVIDADES LABORALES
FACILITA INTERACCIONES	FACILITA LA CONVIVENCIA ENTRE LAS PERSONAS
ESCUCHA CON ATENCION	BUSCA Y ESCUCHA LAS OPINIONES Y PREOCUPACIONES DE LAS PERSONAS
RETROALIMENTAR	PROPORCIONA INFORMACION SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

Fuente: Tomado de Hersey, Paul, & Kenneth H. Blanchard (1977). Estilo eficaz de dirigir. México. IDH Ediciones, México, D.F., Pág. 236.

Componentes de madurez

Si consideramos que cada individuo requiere de cierto grado de habilidad para desarrollar cualquier actividad o tarea, podemos concluir que iniciarse en el ejercicio de esta actividad o en la ejecución de una tarea específica, los individuos encontrarán las dificultades propias de todo aprendiz o principiante: torpeza, inseguridad, doble esfuerzo, cansancio, etc. Después de la repetición constante de esas actividades o tareas se adquiere la destreza y la seguridad propia del conocedor y experimentado. A la fase inicial se le da el nombre de inmadurez en la tarea e inmadurez psicológica, a la fase final se le da el nombre de madurez en la tarea y madurez psicológica.

El concepto general de madurez comprende dos factores:

- 1) **Madurez en el trabajo (Tarea):** Se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Incluye la habilidad y conocimientos técnicos para hacer la tarea.
- 2) **Madurez psicológica:** Se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Consiste en el sentimiento de auto confianza y auto respeto de uno mismo como individuo.

La madurez de los seguidores del grupo

La tarea de Liderazgo Situacional define la madurez como la combinación de tres variables, que son:

1.- La capacidad de establecer metas altas pero alcanzables.

(Motivación al logro), prefieren un grado moderado de riesgos porque que en esa clase de situaciones sus esfuerzos y habilidades reales van a influir en el resultado.

2.- La disponibilidad y capacidad de tomar responsabilidades.

En el concepto de responsabilidad (motivación) y capacidad de dar una respuesta - cumplimiento de la tarea (Competencia).

Con estos dos factores podemos hacer cuatro combinaciones:

- a) Seguidores que no están ni dispuestos ni capaces para asumir responsabilidades.
- b) Seguidores que están dispuestos, pero no capaces para asumirlas.
- c) Seguidores que no están dispuestos y son capaces para asumirlas.
- d) Seguidores que están dispuestos y son capaces para asumirlas.

3.- La educación y la experiencia de un seguidor o de un grupo.

Se puede tener una madurez en la tarea, ya seas con educación o experiencia o con una combinación de las dos. La diferencia entre educación y experiencia, es que la primera se refiere a las experiencias o aprendizaje de tipo formal adquirido en un salón de clase, y la segunda comprende el aprendizaje extra escolar, es decir, la auto formación y la práctica en el trabajo.

Estas variables de madurez **Deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica** que debe ser ejecutada esto quiere decir que no se considera a un seguidor o a un grupo como maduro e inmaduro en un sentido **Total**. Todos los seguidores tienen una mayor o menor madurez con relación a una función u objetivo concreto que el líder pretende alcanzar a través de sus esfuerzos. Por ejemplo: un educando puede ser muy responsable en la realización de sus ejercicios de español, pero no memorizar reglas gramaticales.

Estas variables de madurez servirán también al líder pero diagnosticar el nivel de madurez no solo de cada individuo dentro de un grupo, sino también el nivel de madurez del grupo como grupo; esto es con el fin de que el líder conozca qué estilo de dirección requiere el individuo y el grupo.

Este diagnóstico será más particular sí el grupo frecuentemente interactúa en una misma área, como el grupo de alumnos en el aula escolar.

Adecuación de los estilos de liderazgo en función de la madurez

De acuerdo con el Liderazgo Situacional no existe "la mejor manera" de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir, como se ilustra en el Esquema

El estilo del líder frente a la madurez de los seguidores

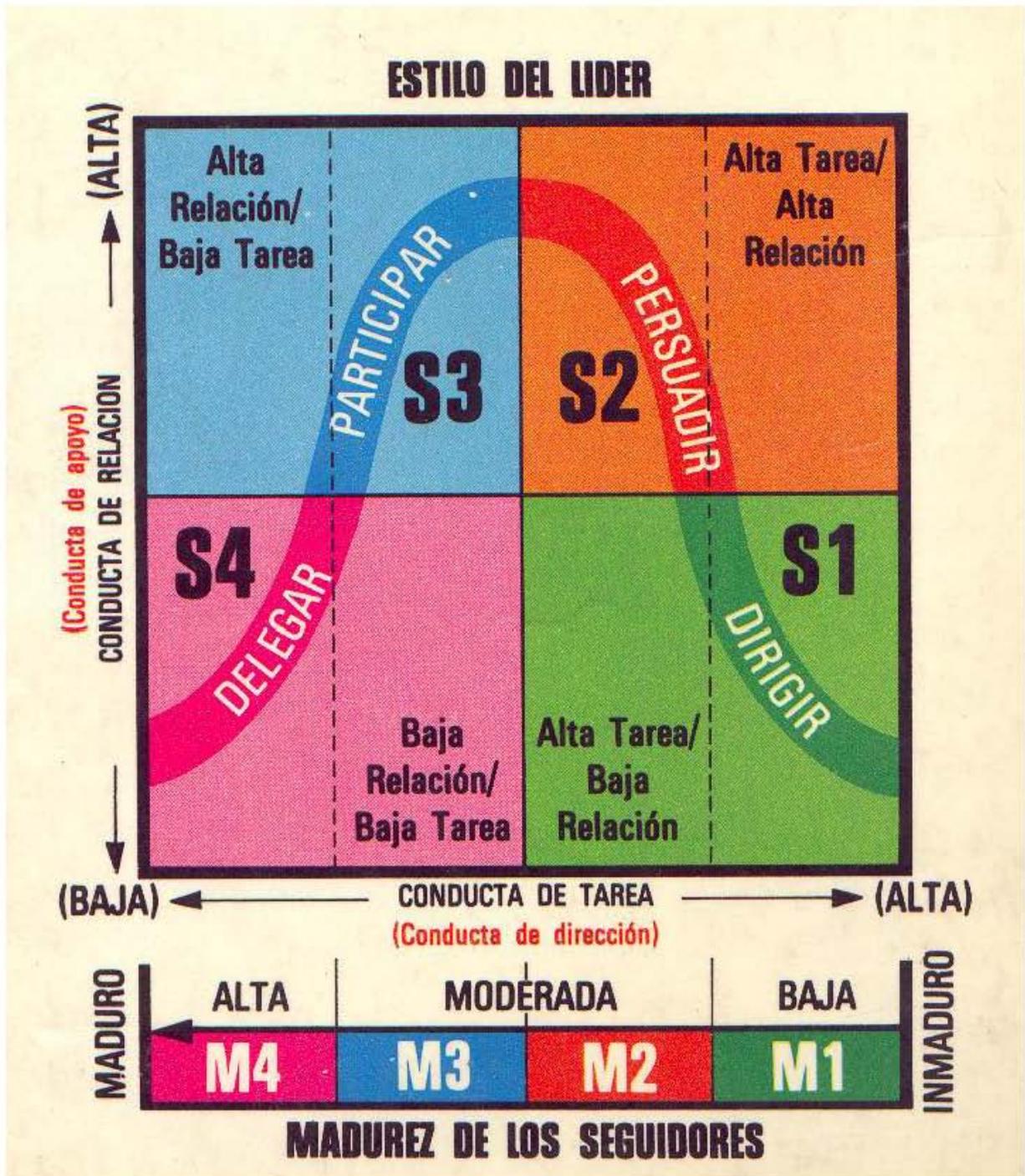
El Esquema, pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y a los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. Como se indica el lector deberá tener en mente que el esquema representa a dos fenómenos diferentes: El estilo de liderazgo (estilo del líder) apropiado a niveles de madurez de los seguidores representados por la "curva prescriptiva" que atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva en forma de campana se denomina "curva prescriptiva" porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo ("ordenar", "persuadir", "participar" y "delegar") identificados en el esquema, es una combinación de comportamiento hacia la tarea y de relación. El comportamiento hacia la tarea es el grado de dirección que proporciona un líder: indicándoles lo que deben de hacer, cuándo deben hacerlo, y dónde y cómo realizarlo. Significa fijar sus metas y definir sus papeles.

- El comportamiento de relación es el grado en que el líder se comunica en forma bilateral con las personas: proporcionando apoyo, estímulos, "apoyos psicólogos" y facilitando su conducta. Significa que los escucha activamente y respalda sus esfuerzos.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en el Esquema, para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alto (M3), y alto (M4).

Figura 17. Liderazgo situacional: Estilo del líder frente a la madurez de los seguidores



Fuente: Tomado de la portada de Hersey, Paul, & Kenneth H. Blanchard (1977). Estilo eficaz de dirigir. México. IDH Ediciones, México, D.F.

El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).

Figura 18. Estilos de liderazgo apropiados a los diferentes estilos de madurez

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO
<p>M1 MADUREZ BAJA</p>	<p>E1 ORDENAR</p>
<p>Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras.</p>	<p>Comportamiento hacia la tarea alto y de relación bajo.</p>
<p>M2 MADUREZ ENTRE BAJA Y MODERADA</p>	<p>E2 PERSUADIR</p>
<p>Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas.</p>	<p>Comportamiento hacia la tarea y de relación alto.</p>
<p>M3 MADUREZ ENTRE MODERADA Y ALTA</p>	<p>E3 PARTICIPAR</p>
<p>Capaces pero sin voluntad o inseguros.</p>	<p>Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo.</p>
<p>M4 MADUREZ ALTA</p>	<p>E4 DELEGAR</p>
<p>Capaz / competente y con confianza.</p>	<p>Comportamientos de relación y hacia la tarea bajos.</p>

Fuente: Tomado de Hersey, Paul, & Kenneth H. Blanchard (1977). Estilo eficaz de dirigir. México. IDH Ediciones, México, D.F., Pág. 228.

El estilo de "Ordenar" corresponde a un nivel de madurez baja

Las personas que no pueden y no quieren (M1) hacemos responsables de realizar un trabajo determinado, no son componentes o seguras de sí mismas. En muchos casos; su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo, el estilo directo, de "ordenar " (E1) que proporciona dirección y supervisión claras y específicas, tienen mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Se le denomina "ordenar" porque el líder define el papel y "ordena" lo que las personas deben hacer, cómo hacerlo y cuando dónde realizarlo. Acentúa el comportamiento directivo. En personas con este nivel de madurez, un apoyo excesivo se podría considerar permisivo, fácil y, más importante aún, como un premio a la ineficiencia. Este estilo implica un comportamiento hacia la tarea alto y un comportamiento de relación bajo.

El estilo de "Persuadir" corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado

En este caso, las persona quieren pero no pueden (M2) hacerse responsables de su trabajo; es decir, que tienen confianza en sí mismas pero carecen de la habilidad o los conocimientos necesarios. Por tanto, la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimientos o habilidad, pero también los apoya para reforzar su voluntad y entusiasmo, parece ser lo más apropiado para individuos con este nivel de madurez. A este estilo se le llama "persuadir" porque la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder. No obstante, a través de la comunicación y la explicación bilateral, el líder trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera. Los seguidores que se encuentran en este nivel de madurez generalmente aceptarán una decisión si entienden por qué se debe tomar y si su líder también les ofrece apoyo y dirección.

Este estilo implica comportamientos hacia la tarea y de relación altas.

El estilo de "Participar" corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta

Las personas que se encuentran en este nivel de madurez con capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a una falta de seguridad en sí mismos. Sin embargo, si son competentes pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba más bien a una falta de motivación que a una falta de seguridad en sí mismos. En cualquier caso, el líder necesita abrir la puerta (mediante una comunicación bilateral y activa y apoyar los esfuerzos del seguidor por poner en práctica la habilidad que ya posee. Así, el estilo Participativo (E3) con apoyo y sin dirección tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de "participar" porque tanto el líder como el seguidor participan en la toma de decisiones y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación.

Este estilo implica un comportamiento de relación alto y un comportamiento hacia la tarea bajo.

En el estilo de "Delegar" el nivel de madurez es alto

Las personas que están en este nivel de madurez son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos. Por lo tanto, el estilo que tiene mayores probabilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de "delegar" (E4), que proporciona poca dirección o apoyo. Aun cuando es posible que el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros. Se les permite que desarrollen el proyecto y decidan cómo, cuándo y dónde hacerlo. Al mismo tiempo son psicológicamente maduros y, por lo tanto, no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal. Este estilo implica un comportamiento de relación y de tarea bajos.

Debe estar claro que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez ---baja (M1) , de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4)--- corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: ordenar (E1), persuadir (E2), participar (E3) y delegar (E4). Es decir, que a una madures baja corresponde un estilo de ordenar; si está entre baja y moderada se necesita aplicar un estilo de persuadir, etc. Estas combinaciones se muestran en el cuadro.

Al utilizar las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) y las denominaciones ("ordenar", "persuadir" "participar" y "delegar") para los estilos de liderazgo identificados en el Esquema y el cuadro, debemos recordar que sólo se deben utilizar cuando nos referimos a comportamientos representados por el lado efectivo del Modelo Tridimensional de Eficacia del líder. Sin embargo, cuando analicemos estilos básicos o ineficaces, nos referiremos a ellos únicamente por el número de su cuadrante: Q1, Q2, Q3, o Q4. Por ejemplo, cuando un estilo de relación bajo/tarea baja se utiliza adecuadamente con el nivel de madurez correspondiente M4, le llamaremos E4 o "delegar"; pero cuando ese mismo estilo se usa inapropiadamente con cualquiera de los otros tres niveles de madurez, se le llamará sólo Q4 y podría mejor describirse como una abdicación o retirada en vez de "delegar".

El Liderazgo Situacional no sólo sugiere el estilo de liderazgo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez, sino que también indica las de las otras configuraciones de estilos en caso de que el líder no pueda utilizar el estilo deseado. La probabilidad de éxito de cada estilo para los cuatro niveles de madurez, dependiendo de lo alejado que se encuentre del estilo con

mayores probabilidades de éxito a lo largo de la "curva prescriptiva" del modelo, es la siguiente:

M1	E1	alta,	S2	2 o.,	Q3	3 o.,	Q4	baja probabilidad
M2	E2	alta,	S1	2 o.,	S3	2 o.,	Q4	baja probabilidad
M3	E3	alta,	S2	2 o.,	S4	2 o.,	Q1	baja probabilidad
M4	E4	alta,	S3	2 o.,	Q2	3 o.,	Q1	baja probabilidad

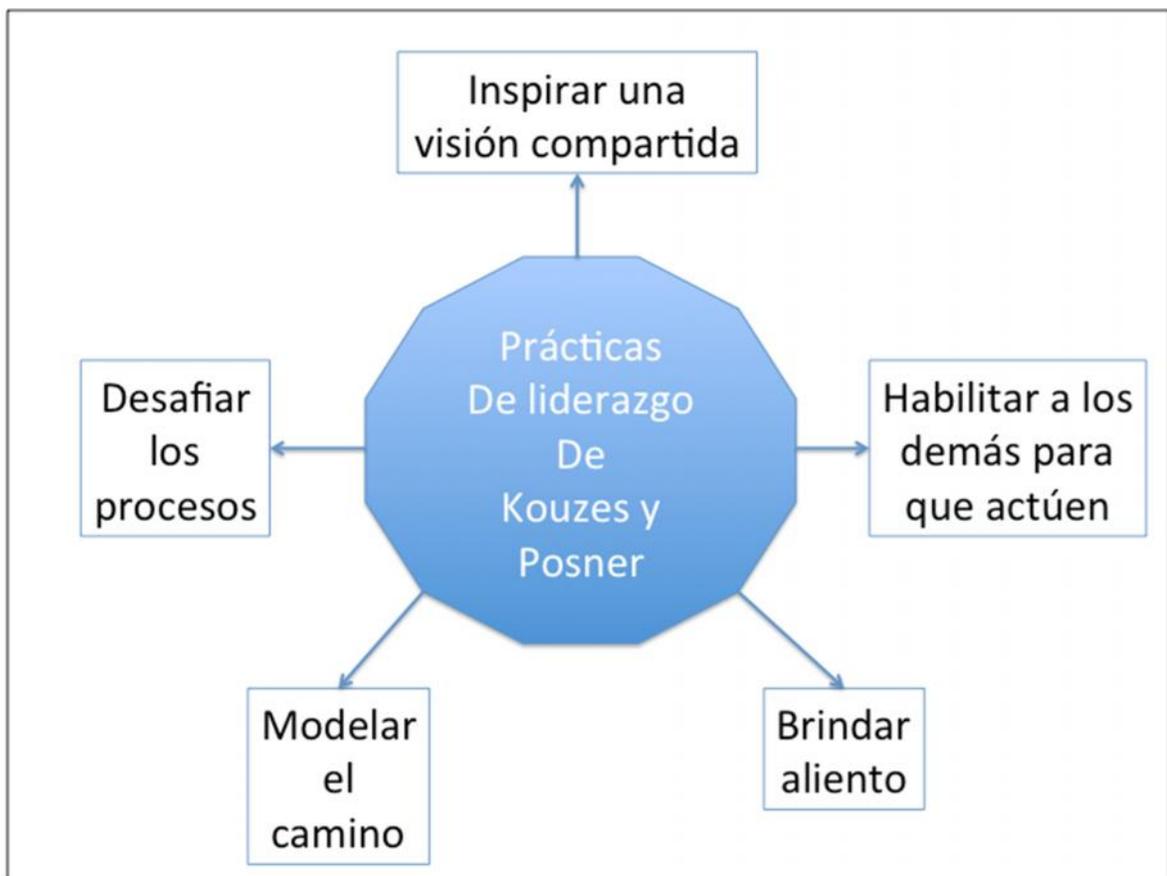
Al indicar la probabilidad de éxito de cada estilo descrito arriba, en algunos casos se utilizó la designación "E" y en otros la designación "Q". Las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) y las denominaciones ("ordenar", "persuadir", "participar" y "delegar") sólo deben utilizarse cuando se trate de comportamientos representados en el capo efectivo del Modelo Tridimensional de la eficacia del líder. De esta manera, el estilo con mayor probabilidad de éxito y el 2o. (secundario) se indicaron con la letra "E", mientras que los estilos 3o. y de baja probabilidad se indicaron con la letra "Q". En la mayoría de los casos, existen por lo menos dos estilos de liderazgo que pueden ser eficaces. Al mismo tiempo, generalmente existen uno o dos estilos de liderazgo que se encuentran claramente en el campo menos efectivo.

2.1.4. Teorías transformacionales

2.1.4.1. Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner

(Kouzes, James M. & Posner, Barry Z., 2005), al observar con detenimiento el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas, reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias. El modelo del liderazgo cobró vida, carácter y color cuando empezaron a escuchar historias de personas corrientes que obtenían logros fuera de lo común. Encontraron que los líderes que estudiaron eran capaces de llevar a cabo las cinco prácticas siguientes:

Figura 19. Modelo de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner



Fuente: Elaboración propia.

2.1.4.1.1. Subescalas del liderazgo transformacional de Kouzes y Posner

Se describen cada una de las prácticas identificadas por Kouzes y Posner:

Prácticas de liderazgo:
Desafiar los procesos.
Inspirar una visión compartida.
Habilitar a los demás para que actúen.
Modelar el camino.
Brindar aliento.

Desafiar los procesos

Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos.

Hacen innovaciones 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.
- Desembarazarse de las rutinas diarias.
- Institucionalizar procesos de integración de ideas innovadoras.
- Planear experimentos en pequeña escala.
- Alabar a quienes toman riesgos.
- Alabar la tenacidad psicológica.

Inspira una visión compartida

Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear.

Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes enrolan 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 enrolar a otras personas.

Acciones encaminadas a inspirar una visión compartida:

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

Habilitar a los demás para que actúen

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 señalan 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 tu gente.
- Delegar responsabilidades.
- Enfocar las ganancias, no las pérdidas.
- Involucrar a los demás en la planeación y la resolución de problemas.
- Mantener a tu gente informada.
- Dar a los demás trabajos importantes en asignaciones delicadas.
- Ofrecer libertad de acción y autonomía.
- Ser accesible.

Modelar el camino

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:

- Meter las manos en la masa.
- Hacer siempre lo que digas que vas a hacer.
- Publicar tus “reglas del juego”.
- Conversar con los demás acerca de tus valores y creencias.
- Ser expresivo (incluso emocionalmente) en cuanto a tus creencias.
- Invertir tiempo en tus prioridades de mayor trascendencia.
- Arrancar. Construir sobre tus logros.
- Generar compromiso abriéndote a las alternativas.
- Publicar en sitio visible las alternativas planteadas por otros.

Brindar aliento

Los líderes deben prodigar 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 brindar aliento:

- Fomentar expectativas elevadas.
- Usar creativamente las recompensas y estímulos.
- Decir "Gracias".
- Interrelacionar el rendimiento con los estímulos.
- Dar retroalimentación basada en los resultados.
- Convertirte personalmente en un porrista.
- Crear redes de apoyo social.
- Amar lo que estás haciendo.

Paralelamente con las prácticas mencionadas, existen conductas que pueden servir como base para aprender a conducir, a las cuales Kouzes y Posner (2005), denominaron como los diez compromisos del liderazgo.¹³

Diez compromisos de liderazgo	
Prácticas	Compromisos
Desafiar el proceso	1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, Innovar y mejorar.
	2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
Inspirar una visión compartida	3. Imaginar un futuro edificante y ennobecedor.
	4. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
Habilitar a otros para actuar	5. Fomentar la colaboración mediante la Actuar promoción de metas cooperativas y la generación de confianza.
	6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo.
Modelar el camino	7. Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos.
	8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.
Brindar aliento	9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.
	10. Celebrar los logros del equipo en forma regular.

¹³ Tomado de Las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar en “Kouzes, James M, & Posner, Barry Z. (1990). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. Edit. Jossey-Bass, 1990. Pág. 55 – 56.

Los autores desarrollaron su modelo teórico basados en evidencias prácticas en distintas culturas y países. Su instrumento “Inventario de Prácticas de Liderazgo” se desarrolló bajo lineamientos metodológicos científicos bajo parámetros de confiabilidad, validez y estandarización.¹⁴

¹⁴ *Ibíd.*, Pág. 511 – 530.

2.1.4.2. Teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio

2.1.4.2.1. Antecedentes del modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional

(Mendoza, 2005), son reconocidos como los precursores de un modelo de liderazgo que responden a las exigencias del Siglo XXI. Sus estudios se 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 tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación organizacional, planeación estratégica creativa, la orientación hacia los procesos organizacionales entre otros.

Durante más de cuarenta años los modelos de liderazgo 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 Bass de liderazgo transformacional tuvo su origen al retomar los conceptos fundamentales de Burns, James M. (1978). 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, B. (1985), 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 intereses, por el interés de bienestar del grupo.

2.1.4.2.2. Liderazgo transformacional

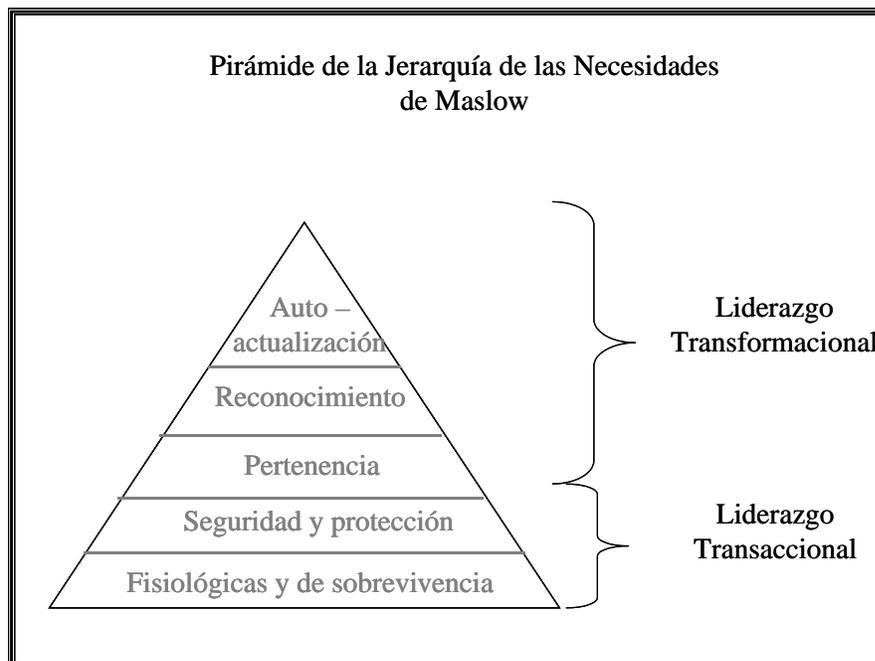
Para Burns, James M. (1978), el líder transformacional también reconoce la existencia de necesidades en el potencial de los seguidores pero tiende a ir más allá, buscando despertar y satisfacer necesidades más altas, comprometer la personalidad total del seguidor. Los líderes Transformacionales pueden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

A continuación se expone en la **Figura 22**, una representación de la pirámide de Maslow y la relación con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional:

Figura 20. Estilos de liderazgo apropiados a los diferentes estilos de madurez: Relación de la pirámide de Maslow y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.



Fuente: Elaboración propia.

Para Burns el liderazgo transformacional se encuentra en un extremo opuesto del liderazgo transaccional en una línea continua. Bass, B., (1985), 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, B., (1985), 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 ti”*.

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 den 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, B. (1985), 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.

A continuación se presenta la **Figura 21**, donde se exponen los autores del modelo teórico del liderazgo transaccional y transformacional.

Figura 21. Representantes del modelo de liderazgo transaccional y transformacional.

The graphic features an orange background with white and black text. At the top, it reads 'Universidad de Binghamton' in a white box, followed by 'New York' and 'Liderazgo Transaccional y Transformacional'. Below this, two columns present the names and portraits of Bernard Bass and Bruce Avolio, along with their titles and contact information.

Universidad de Binghamton	
New York	
Liderazgo Transaccional y Transformacional	
Bernard Bass	Bruce Avolio
	
<i>Distinguished Professor Emeritus of Organizational Behavior</i> Office: A-368 Office phone: (607) 777-4028 E-mail: bbass@binghamton.edu	Professor of Management Area: Organizational Behavior Office: A-310 Office phone: (607) 777-2544 E-mail: Lead3@binghamton.edu

Fuente: Elaboración propia. ¹⁵

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.

¹⁵ Nota: El autor del presente estudio se comunicó directamente por correo electrónico con los autores del modelo teórico y expuso su interés por apoyar con la demostración empírica de sus constructos.

El modelo completo de Bass y Avolio se presenta a continuación en la **Figura 22**:

Figura 22. Modelo completo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

Liderazgo transformacional						Liderazgo transaccional			Laissez faire	Variables de resultado		
Carisma		Inspirador motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Administración por excepción activo	Administración por excepción pasivo	Laissez - faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Atributos	Conducta											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Fuente: Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2005).

2.1.4.2.2.1. 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 auto – confianza 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 (1947), 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. Para hacer más claro el criterio de Weber de lo que consideró como liderazgo carismático (Bass,1985), 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. 16

“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 emana de la creencia en la inviolabilidad de la tradición transmitida a lo largo del tiempo.

¹⁶ **Ibídem.**

Autoridad basada en el carisma

La autoridad a través del carisma reposa 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, B. y Avolio, B. J., 1999). Los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores (Yammarino, Francis J. y Bass, B., 1991).

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.

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”¹⁷

Influencia idealizada (Conducta)

Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores siendo un modelo a seguir a partir de sus logros. 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.

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.

¹⁷ Ibídem.

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, B. & Avolio, B. J. 1994). 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, Francis J. & Bass, B. ,1991).

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.

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, Francis J. & Bass, B. ,1991). La 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, 1985, Bass, B. & Avolio, B. J.1997). La consideración individual es similar a la noción de consideración del modelo de liderazgo de Ohio (Bryman, 1992).

En términos generales, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

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. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. ¹⁸

¹⁸ Pacheco et. al. El Liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades autónomas del país Vasco y Castilla-León. Bilbao, España. Ediciones Mensajero. Pp. 134.

2.1.4.2.3. Liderazgo transaccional

Para Burns, James M. (1978), la política transaccional de líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios. Se distingue por que los seguidores están motivados a trabajar por metas trascendentales y despierta altos niveles de necesidades 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:

1. Reconoce lo que los trabajadores recibirán de su trabajo e intenta ver que lo obtengan como garantía de su actuación.
2. Intercambia premios y promesas de premio por el trabajo de los empleados.
3. 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.

2.1.4.2.3.1. Subescalas del liderazgo transaccional

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.

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.

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.

2.2.4.2.4. 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 reacio a asumir responsabilidades.

2.1.4.2.5. Variables de resultado del liderazgo

2.1.4.2.5.1. Subescalas de variables de resultado del liderazgo

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.

Esfuerzo extra

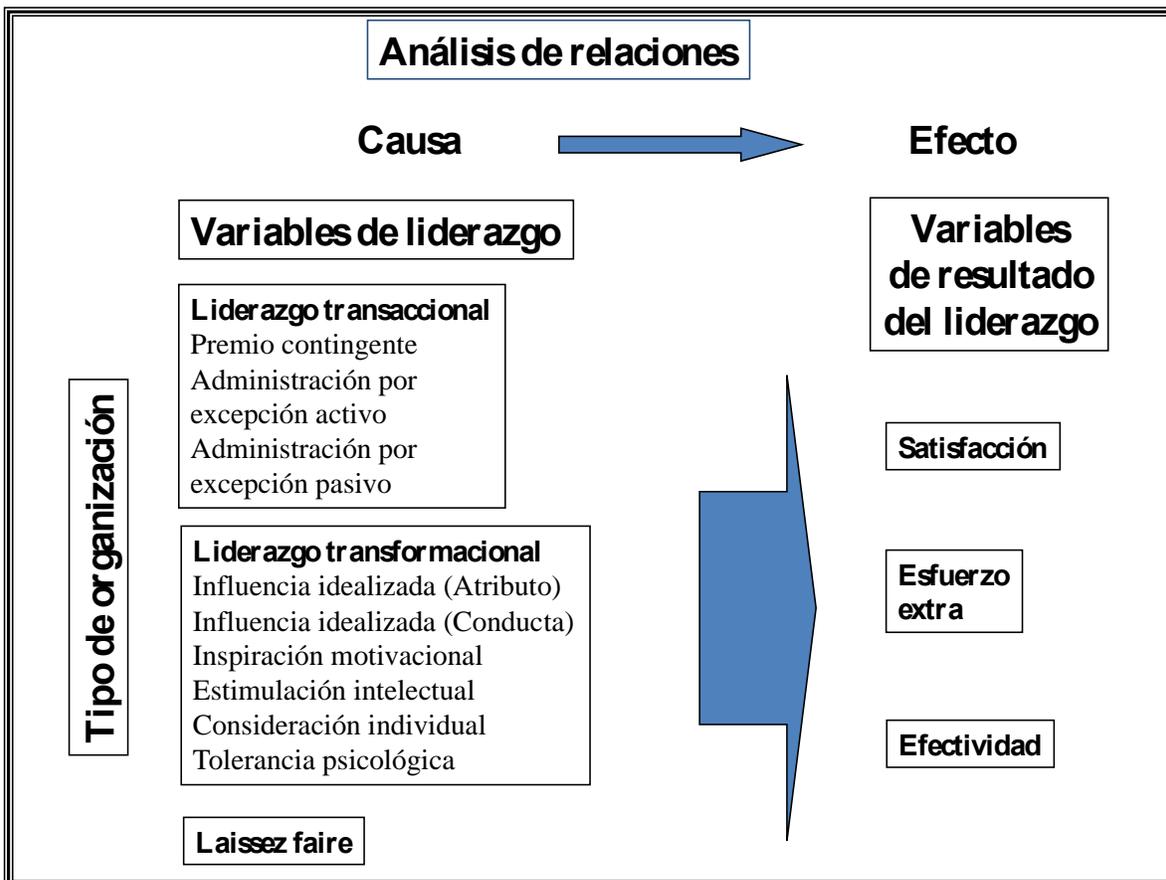
Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.

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.

En el presente estudio, el Modelo de Bass y Avolio se puede concebir dentro de una relación de causa – efecto; donde variables de liderazgo transaccional y transformacional y laissez faire, influyen de manera directa sobre variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. Lo anterior puede ser observado con mayor detalle en la **Figura 23**, que se expone a continuación:

Figura 23. Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional y transaccional dentro de una visión de causa y efecto.



Fuente: Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2005).

Dicha relación de causalidad e influencia se analiza de manera detallada en las hipótesis de la presente investigación.

2.2. Enfoques teóricos de estrés y desgaste profesional

Conceptualización del estrés

El estrés es referido a menudo, como una experiencia emocional negativa acompañada por cambios bioquímicos, fisiológicos, cognitivos, y del comportamiento; es confiable por naturaleza, se manifiesta como un proceso adaptativo ante los acontecimientos estresantes (Cohen & Hoberman, 1983; Cohen & Wills, 1985; Towbes & Cohen, 1996; Hudd, et al 2000), citado por (Weckerth & Flynn, 2006).

Sin embargo, no siempre el estrés es negativo, ante dicha postura se contrasta el término “euestres” o estrés positivo; el cual hace referencia a un proceso activo que involucra una respuesta “funcional” y saludable del individuo, ante las exigencias del entorno (Ivancevich y Matteson, 1986), citado por Juárez García, (2007).

Se necesita un nivel de tensión o estrés para poder responder ante las distintas exigencias de la vida cotidiana y laboral; sin embargo, el grado de tensión no debe alcanzar niveles extremos que puedan perjudicar el estado fisiológico, emocional, mental, de interrelación humana o incluso laboral.

La valoración del estrés a menudo, cambia de persona a persona y es percibido de forma diferente entre los individuos, según (Frazier & Schauben, 1994), citado por (Weckerth & Flynn, 2006).

Según (García, 1995), citado por (Anadón, 2005), “para (Seyle, 1975), el estrés es la respuesta inespecífica del organismo ante cualquier exigencia y se produce ante condiciones tanto positivas como negativas. Es decir, se trataría de un proceso en origen adaptativo, que pone en marcha una serie de mecanismos de emergencia necesarios para la supervivencia y sólo bajo determinadas condiciones sus consecuencias se vuelven negativas”.

Conceptualización del desgaste profesional o síndrome de burnout

El “**Síndrome de Burnout**” es un término que se ha usado para representar una situación extrema de estrés; otros términos empleados de manera general son: “estar quemado”, “desgastado”, “exhausto” y “perder la ilusión por el trabajo”. Es un constructo utilizado para designar un estado emocional, físico y mental que puede ser grave.

Freudenberger, (1974), acuñó el término para referirse a una situación donde existen fallas, se experimenta el estar agotado o llegar al desgaste, debido a un exceso de fuerza por demandas excesivas de energía o de recursos.

Según Etzion, (1988), (Maslach & Jackson, 1982); emplearon el término para referirse a una situación donde profesionales de ayuda y atención a personas; experimentaban sobrecargas emocionales, agotamiento físico y actitudes negativas hacia los clientes. Dichas situaciones estaban cargadas de sentimientos de coraje, desesperanza y en ocasiones miedo. El término pretendía no estigmatizar con categorías de diagnóstico psiquiátrico a dichas personas; aludiendo a un proceso gradual de pérdida de interés y responsabilidad profesional respecto a los clientes, repercutiendo en la insatisfacción del usuario y con deterioro de la calidad asistencial.

(Guerrero & Vicente, 2001), citado por (Anadón, 2005), afirman: “Desde la perspectiva clínica, estrés y burnout guardan una estrecha vinculación en el sentido de que éste último es el final y la consecuencia de una respuesta de estrés crónica que sobrepasa al profesional, agotando su capacidad de reacción de manera adaptativa. Desde la perspectiva psicosocial se acepta que el burnout es un proceso caracterizado por el desgaste psíquico resultante de estar agotado emocionalmente y de mostrar una actitud negativa hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol. Es, en definitiva, uno de los últimos eslabones de la cadena de un estrés crónico laboral”.

2.2.1. Perspectiva psicosocial y perspectiva clínica

Desde la **perspectiva clínica**, el estrés y el burnout están estrechamente relacionados, en el sentido de que el burnout es una consecuencia adaptativa de reacción, ante la vivencia de estrés crónico acumulado, que sobrepasa los niveles profesionales.

Con respecto a la **perspectiva psicosocial**, se conceptualiza el burnout como un proceso caracterizado por desgaste emocional, como resultado de estar agotado emocionalmente y de mostrar una actitud negativa hacia las personas con las que se interactúa y al propio rol ante el trabajo. En este sentido, las características personales de los profesionales y del entorno laboral se interrelacionan.

2.2.2. Modelo de Maslach

La presente investigación retoma el modelo de Maslach, Christina (1980), sobre el estudio del burnout, que integra tres dimensiones primordiales: el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal.

El **cansancio emocional**, se experimenta por una disminución y pérdida de recursos emocionales, va acompañada de un sentimiento de falta de capacidad para atender a las personas; no pudiendo apoyar más a nivel afectivo. Existe una sensación de agotamiento emocional, debido a la práctica diaria en cuanto a la resolución de diversas problemáticas de servicio que presentan las personas o clientes.

La **despersonalización**, se refiere a la posibilidad de presentar una deshumanización en la atención; donde se puede llegar a tener actitud cínica, insensibilidad y endurecimiento afectivo en el trato con las personas.

La falta de **realización personal**, se presenta como una tendencia a evaluar el propio trabajo en forma negativa, con vivencias de insuficiencia profesional y baja autoestima personal. Disminuyen las expectativas personales, teniendo una autoevaluación negativa; donde puede existir un rechazo de sí mismo y hacia los logros personales.

Reporta (Juárez, García, 2007), que las dos principales dimensiones del síndrome lo constituyen: el cansancio emocional y la despersonalización. En cuanto a la realización personal, comenta que se puede considerar como una variable de personalidad y que se forma de manera independiente del síndrome; teniendo dicha variable, bajas correlaciones con las dos anteriores.

Según (Weckerth & Flynn, 2006), (Maslach & Jackson, 1981), desarrollaron un instrumento para medir las tres dimensiones del síndrome de burnout o desgaste profesional, denominado "Maslach Burnout Inventory" (MBI); el cual cuenta con adecuados niveles de confiabilidad y validez. El MBI se ha utilizado en diversos estudios en los últimos años para medir el síndrome de burnout en servicios hospitalarios, en los que participan activamente los profesionales de la salud como son: las enfermeras, las trabajadoras sociales, los médicos y personal administrativo.

(Gil - Monte & Peiro, 1999), realizaron un estudio sobre la validez factorial del Maslach Burnout Inventory (MBI), en una muestra multiocupacional de 559 profesionales de diferentes sectores ocupacionales. Se realizó un análisis factorial mediante Componentes principales y rotación Varimax, encontrando 4 factores con eigenvalues mayores que 1. En el primer factor se agruparon los ítems de agotamiento emocional, en el segundo los de despersonalización, y en los factores tres y cuatro los ítems de realización personal en el trabajo. Posteriormente se realizó otro análisis ajustando a tres la extracción de factores. La solución factorial

reprodujo la distribución de los ítems. A la luz de los resultados obtenidos, así las conclusiones ofrecidas en estudios similares, dicho instrumento puede ser considerado válido y confiable según el autor, en cuanto a la versión adaptada al castellano. Cabe señalar, que en dicha versión, las escalas del instrumento son: cansancio emocional o agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

2.2.3. Modelo de Gil – Monte

El Modelo de desgaste profesional de Gil – Monte, (2005), se integra de cuatro subescalas que son: Ilusión por el trabajo, desgaste psíquico, culpa e indolencia.

Ilusión por el trabajo: “deseo del individuo de alcanzar las metas laborales porque supone una fuente de realización personal”. **Desgaste psíquico:** “la aparición de agotamiento emocional y físico debido a que en el trabajo se tiene que tratar a diario con personas que prestan o causan problemas”. **Culpa:** “la aparición de sentimientos de culpa por el comportamiento y las actitudes negativas desarrolladas en el trabajo, en especial hacia las personas con las que establecen relaciones laborales”. **Indolencia:** “la aparición de actitudes negativas de indiferencia y cinismo hacia los clientes de la organización” (Gil – Monte, 2005).

(Gil – Monte y Zúñiga – Caballero, L. C., 2010) Realizaron un estudio sobre la validez factorial del “Cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo” CESQT confirmando el Modelo teórico del instrumento, su estructura factorial, empleando la prueba estadística multivariada de modelos estructurales, y su consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach.

CAPITULO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Perspectiva institucional del problema de la educación en México

A continuación se destacan los principales aspectos institucionales que han caracterizado las políticas educativas de educación en los últimos 10 años en nuestro país.

La **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)** en el 2010, establece “Acuerdo de cooperación México – OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas”. En dicho acuerdo se define el objetivo de ayudar a las autoridades educativas en México, para fortalecer sus sistemas educativos. El informe se enfoca en orientar las políticas públicas para optimizar la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar en las escuelas.

Las recomendaciones se orientan en dos puntos importantes:

Mejorar la enseñanza eficaz por un lado, y por otro, el crear mejores escuelas.

A partir de lo anterior, se proponen 15 recomendaciones en una estrategia de acción que busca dar más apoyo a las escuelas, directores y docentes para mejorar los resultados de las escuelas y los estudiantes.

En la **Figura 24**, se puede observar el Modelo propuesto por la OCDE para mejorar el desempeño de los estudiantes en México.

Figura 24. Acuerdo de cooperación México – OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, 2012.



Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el 2010.

Se observa en la **Figura 24**, que para establecer escuelas eficientes, se deben tomar en cuenta estándares de aprendizaje, estándares docentes y estándares del liderazgo escolar. Lo anterior se sujeta a dos acciones importantes orientadas a: mejorar la enseñanza y establecer mejores escuelas.

Para mejorar la enseñanza se propone: Definir la enseñanza eficaz, atraer mejores aspirantes, fortalecer la formación inicial docente, mejorar la selección docente, abrir todas las plazas a concurso, crear periodos de inducción y prueba, mejorar el desarrollo profesional y evaluar para ayudar a mejorar.

Para establecer mejores escuelas se propone: Definir la dirección escolar eficaz, profesionalizar la formación y asignación de plazas a los directores, fortalecer el liderazgo instruccional en las escuelas, aumentar la autonomía escolar, garantizar el financiamiento para todas las escuelas y fortalecer la participación social.

Un aspecto en común para lograr las dos acciones es el crear un Comité de Trabajo para la implementación.

Contexto educativo en México

La problemática educativa en México, se desarrolla en un contexto donde se observan los siguientes aspectos según la OCDE:

- Altas tasas de pobreza.
- Fuerte desigualdad.
- Aumento de criminalidad.
- Deficiencias en la terminación de los niveles de educación.
- Bajo desempeño educativo por los estudiantes.
- Jornada escolar corta.
- Tiempo de enseñanza efectiva insuficiente.
- En muchas escuelas la enseñanza y el liderazgo son de baja calidad.
- Apoyo con el que se cuenta es débil.

Desafíos de la educación para México

Según la OCDE, México necesita desarrollar estrategias a largo plazo tomando en cuenta lo siguiente:

- Falta de capacidad del personal.
- Distribución poco clara de responsabilidades.
- Sistema descentralizado.
- Condiciones estructurales y procesos que no facilitan que las escuelas estén en el centro de las políticas relevantes.
- Escuelas que operan con escasos recursos.
- Mejorar la distribución de los recursos.
- Mejorar la capacidad directiva.
- Creación de estructuras institucionales que garanticen el diálogo y construcción de consensos.

Referente a la educación

Problemática de la educación

- El gasto nacional en educación aumentó del 6.4 % del PIB al 7.1 % en el 2006. El incremento ha provenido de una mayor participación del sector privado lo cual no garantiza ni la calidad, ni la gratuidad del servicio.
- La obligatoriedad reciente de la educación preescolar definida por la Ley, determinó que se proporcione una cobertura universal de niños de 5 años de edad. Por razones tanto estructurales del sistema educativo, como culturales, queda fuera de atención dentro de este nivel casi el 30 % de la población en edad preescolar.
- A la primaria ingresa el 93.2 % de la población de 6 años lo que implica que aún se excluye al 7 % de la población de esa edad, deserta el 1.5 % de la población atendida, se presenta un nivel de eficiencia terminal del 91.8.
- En secundaria, la absorción es del 96.1 % del estudiantado de primaria, la deserción es del 7.1 % y la eficiencia terminal es de 78.8 %.
- La autoridad educativa reconoce la necesidad de mejorar los programas compensatorios evitando su dispersión y la duplicidad de las estrategias que confunden tanto a los maestros como a las autoridades.
- Durante el periodo 2005 – 2006, la matrícula de educación media superior y superior se elevó a 6.1 millones de alumnos. Sin embargo los niveles de eficiencia terminal son notoriamente bajo, no alcanzan el 60 %. En este mismo nivel educativo se presenta un porcentaje de deserción del 17% y un 36.5% de reprobación.
- Para el ciclo 2005 – 2006, la población escolar de las instituciones de educación superior en su modalidad escolarizada ascendió a 2.4 millones de alumnos. En el mismo ciclo, la cobertura en la modalidad escolarizada más la no escolarizada fue de 25.2% del grupo de edad de 19 a 23 años.
- La absorción general en la educación superior es del 79.2%.

Los indicadores anteriores ponen énfasis en el derecho al acceso a servicios educativos y se observan importantes avances en el nivel preescolar y en la educación superior. Pero aún existe un déficit en la cobertura universal de la educación básica como está establecido en la Constitución. Los niveles de deserción son altos y los de eficiencia terminal son bajos en secundaria, media superior y superior lo que refleja las situaciones de pobreza que obligan a muchos adolescentes y jóvenes a abandonar la escuela por razones económicas y por la necesidad de generar algún ingreso a su grupo familiar. La matrícula en educación superior sólo alcanza a una de cada cuatro jóvenes entre 19 a 23 años.

Propuestas

- Revalorar la función docente en general.
- Promover la capacitación permanente del personal docente.
- Asegurar la calidad de la educación que proporcionan los particulares.
- Fortalecer y mantener los programas de estudio.
- Aumentar el número de maestros de escuela primaria y secundaria, especialmente en zonas indígenas y alejadas.
- Ampliar el programa de horario completo a mayor número de escuelas posible.
- Adoptar medidas para superar la ineficacia y desorganización administrativas.
- Desarrollar legislación para crear mecanismos de exigibilidad judicial del derecho a la educación.
- Promover y ampliar la participación de padres, alumnos y organizaciones de la sociedad civil.
- Que las escuelas sean una infraestructura de la cual la comunidad se apropie especialmente los fines de semana para eventos de que realizan tradicionalmente las familiar y la comunidad.
- Mejorar el sistema de información e indicadores sobre educación.
- Mejorar los planes y programas de estudio tanto para la primaria como para la secundaria.

De lo anterior, se puede destacar que para la **OCDE**, un punto fundamental en sus propuestas es: “El establecimiento de mejores escuelas fortaleciendo el liderazgo institucional, el aumento de la autonomía, el financiamiento para todas las escuelas y fortalecer la participación social”.

Desde el **Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012** en lo referente a la problemática educativa, se puede destacar una propuesta enfocada a: “Adoptar medidas para superar la ineficacia y desorganización administrativas”.

En ambas posturas, se espera orientar los esfuerzos de las escuelas para hacerlas más eficientes y que mejoren su liderazgo, pudiendo impactar en el profesorado.

Es importante mencionar la labor docente de los normalistas en todo el país, teniendo la responsabilidad de educar a los niños que serán el “futuro de México”.

Los profesores normalistas se presentan como un conglomerado sindical, donde manifiestan descontento en su importante labor, y en muchos de los casos argumentan en sus peticiones laborales, que atienden a muchos alumnos teniendo desgaste profesional, cuentan con poco apoyo en cuanto a recursos materiales, bajos salarios, requieren menos horas frente al grupo, mejores condiciones de trabajo, mejores prestaciones, y cada año realizan marchas sindicales de profesores en todo el país.

Los dos puntos anteriores referentes a los estudios previos sobre el liderazgo transformacional y el desgaste profesional en contextos educativos tanto en México y otros países; así como la perspectiva institucional del problema de la educación en México orientó la presente investigación para entender la necesidad de mejorar el sistema educativo institucionalmente, considerando la transformación del profesorado y el liderazgo de sus directivos.

De ahí, el interés de la presente investigación en realizar un estudio causal donde se analiza cuantitativamente la influencia de los factores de liderazgo de los Jefes de Escuelas Normales Públicas del Estado de México, en el desgaste profesional de sus seguidores (personal docente y administrativo). Lo anterior permitió establecer los objetivos, las preguntas y las hipótesis de investigación del presente estudio.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional, laissez faire y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) de Jefes, en el desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores (personal docente y administrativo) de escuelas normales públicas del Estado de México, bajo el Modelo de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional, y el Modelo de Maslach en lo que respecta al desgaste profesional; con el fin de brindar propuestas alternativas ante las problemáticas detectadas.

3.2.2. Objetivos específicos

1. Analizar el perfil del liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado del personal investigado desde la autopercepción de los Jefes y la percepción de los Seguidores.
2. Analizar el nivel del desgaste profesional del personal investigado.
3. Comparar las diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional de los Jefes y Seguidores.
4. Comparar las diferencias significativas entre las percepciones de Jefes y Seguidores sobre los perfiles de liderazgo transformacional de los primeros.
5. Determinar la influencia particular de factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire de los Jefes en las variables de resultado de los Seguidores. Desde la autopercepción de los Jefes y la percepción de los Seguidores.
6. Comparar la percepción en los Seguidores mujeres y hombres, sobre la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, el laissez faire y variables de resultado en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo).
7. Analizar la influencia significativa de subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) en los Seguidores investigados.
8. Comprobar la validación teórica - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional y del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional; tomando en cuenta el análisis de la confiabilidad, validez y estandarización de sus instrumentos y la reafirmación de hallazgos de estudios previos de naturaleza empírica.
9. Proponer alternativas de acción ante las problemáticas detectadas.

3.3. Preguntas de investigación

3.3.1. Pregunta general de investigación

¿Las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), influyen en las subescalas del desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los seguidores investigados (personal docente y administrativo)?

3.3.2. Preguntas específicas de investigación

1. ¿Cuál es el perfil del liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado del personal investigado desde la autopercepción de los Jefes y la percepción de los Seguidores?
2. ¿Qué porcentaje del personal investigado tiene un desgaste profesional alto?
3. ¿Existen diferencias significativas entre las percepciones del perfil de desgaste profesional de los Jefes y Seguidores?
4. ¿Existen diferencias significativas entre las percepciones de Jefes y Seguidores sobre el perfil de liderazgo transformacional de los primeros?
5. ¿Desde la percepción de los Jefes, cuál es el nivel de influencia de los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire de los jefes en las variables de resultado de los Seguidores?
6. ¿Desde la percepción de los Seguidores, cuál es el nivel de influencia de los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire de los Jefes en las variables de resultado de los Seguidores?
7. ¿Existen diferencias significativas entre la percepción de los Seguidores mujeres y hombres, sobre la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, el laissez faire y variables de resultado en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)?
8. ¿Las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) influyen de forma significativa en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) en el personal investigado?
9. ¿Desde la percepción de Jefes y Seguidores, los resultados del estudio confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a: correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas?

10. ¿Desde la percepción de Jefes y Seguidores los resultados del estudio confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal?
11. ¿Los resultados del estudio confirman la validación, estandarización y confiabilidad de los instrumentos sobre liderazgo transformacional (MLQ) y desgaste profesional (MBI)?
12. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las variables de resultado y las subescalas de desgaste profesional con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales?
13. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias del desgaste profesional alto con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales?
14. ¿Qué alternativas de acción pueden proponerse ante las problemáticas detectadas?

Nota: Se plantearon cuatro preguntas que sirvieron para elaborar algunas propuestas de acción, siendo:

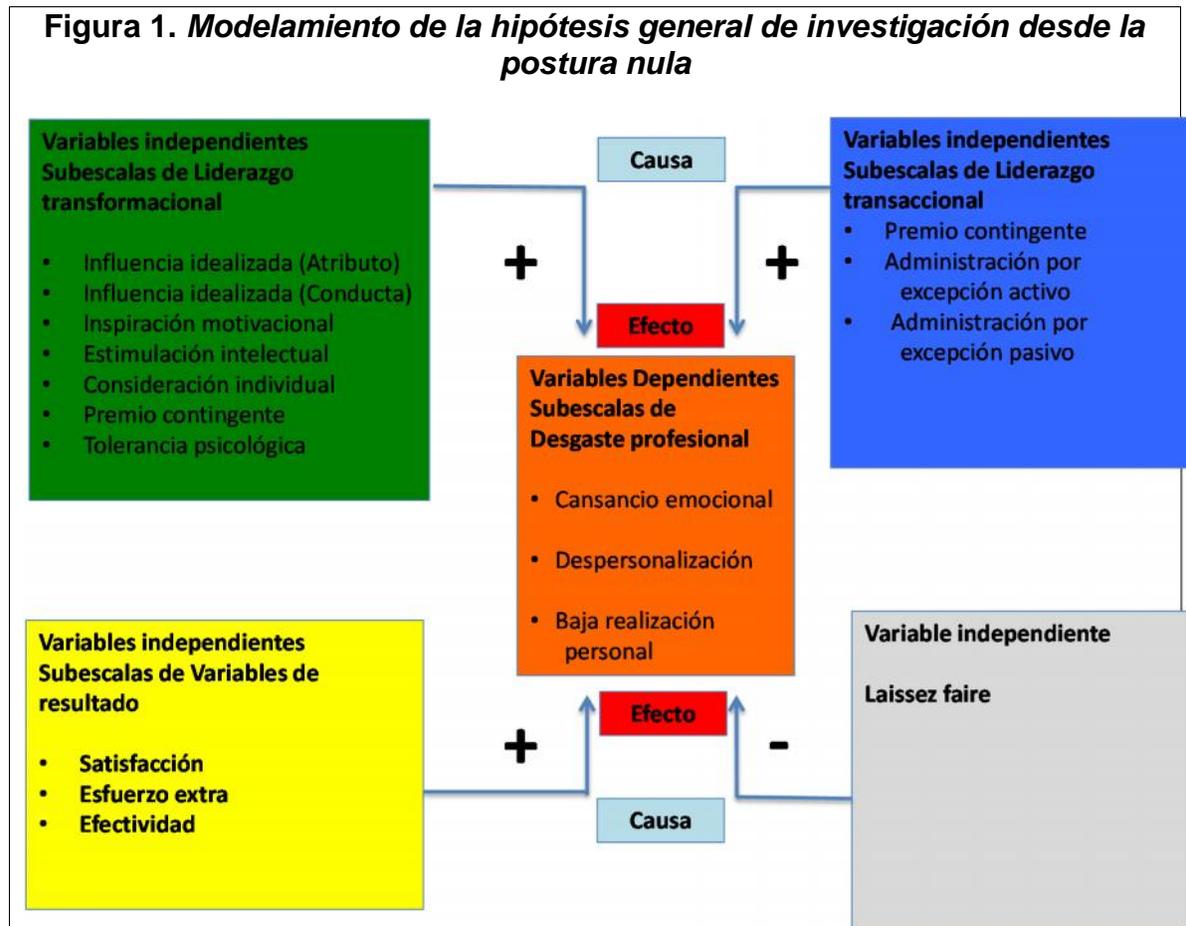
- 14.1. ¿Qué subescalas de liderazgo tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción?
- 14.2. ¿Qué subescalas de liderazgo tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación del esfuerzo extra?
- 14.3. ¿Qué subescalas de liderazgo tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la efectividad?
- 14.4. ¿Qué subescalas de liderazgo tienen al mismo tiempo una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción, esfuerzo extra y la efectividad?

3.4. Hipótesis general de investigación

3.4.1. Hipótesis general de investigación desde la postura nula

Ho: “No influyen de forma significativa las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

A continuación se presenta el modelamiento de la hipótesis de investigación desde la postura nula:



Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Hipótesis específicas de investigación desde la postura nula

Hipótesis 1.
Ho: “Desde la percepción de los Jefes y Seguidores , en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.
Nota: Dicha hipótesis fue necesario partirla en dos para analizar por separado la percepción de jefes y seguidores, siendo:
Hipótesis 1.1.
Ho: “Desde la percepción de los Jefes , en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.
Hipótesis 1.2.
Ho: “Desde la percepción de los Seguidores , en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.
Hipótesis 2.
Ho: “Menos del 10 % del personal investigado tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.
Nota: Dicha hipótesis fue necesario partirla en dos, siendo:
Hipótesis 2.1.
Ho: “Menos del 10 % del personal investigado (Jefes) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.
Hipótesis 2.2.
Ho: “Menos del 10 % del personal investigado (Seguidores) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.
Hipótesis 3.
Ho: “No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional de los Jefes y Seguidores ”.
Nota: Dicha hipótesis fue necesario partirla en dos, siendo:

Hipótesis 3.1.
Ho: “No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional (Sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto) de los Jefes y Seguidores ”.
Hipótesis 4.
Ho: “No existen diferencias significativas entre las percepciones de Jefes y Seguidores sobre el perfil de liderazgo transformacional de los primeros”.
Hipótesis 5.
Ho: “Desde la percepción de los Jefes , los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los Seguidores”.
Hipótesis 6.
Ho: “Desde la percepción de los Seguidores , los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los mismos”.
Hipótesis 7.
Ho: “No existen diferencias significativas entre la percepción de los Seguidores mujeres y hombres , sobre la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.
Nota: Dicha hipótesis fue necesario partirla en dos, siendo:
Hipótesis 7.1.
Ho: “Desde la percepción de los Seguidores mujeres , no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.
Hipótesis 7.2.
Ho: “Desde la percepción de los Seguidores hombres , no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

Hipótesis 8.
Ho: “Las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) no influyen de forma significativa en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)”.
Hipótesis 9.
Ho: “Desde la percepción de Jefes y Seguidores , los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el <i>laissez faire</i> y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.
Nota: Dicha hipótesis fue necesario partirla en dos, siendo:
Hipótesis 9.1.
Ho: “Desde la percepción de los Jefes , los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el <i>laissez faire</i> y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.
Hipótesis 9.2.
Ho: “Desde la percepción de los Seguidores , los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el <i>laissez faire</i> y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.
Hipótesis 10.
Ho: “Desde la percepción de Jefes y Seguidores , los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.
Nota: Dicha hipótesis fue necesario partirla en dos, siendo:
Hipótesis 10.1.
Ho: “Desde la percepción de Jefes , los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste

<i>profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.</i>
Hipótesis 10.2.
<i>Ho: “Desde la percepción de Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.</i>
Hipótesis 11.
<i>Ho: “Los resultados del estudio no confirman la validación, estandarización y confiabilidad de los instrumentos sobre liderazgo transformacional (MLQ) y desgaste profesional (MBI)”.</i>
Hipótesis 12.
<i>Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las variables de resultado y las subescalas de desgaste profesional con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.</i>
Hipótesis 13.
<i>Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias del desgaste profesional alto con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.</i>
Hipótesis 14.1. a 14.4.
<i>Nota: Se plantearon cuatro hipótesis para orientar algunas alternativas de acción.</i>
Hipótesis 14.1.
<i>Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.</i>
Hipótesis 14.2.
<i>Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación del esfuerzo extra son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.</i>
Hipótesis 14.3.
<i>Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.</i>
Hipótesis 14.4.
<i>Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta al mismo tiempo en cuanto a la explicación de la satisfacción, el esfuerzo extra y a la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.</i>

3.5. Cuadro de congruencia entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

4.2.1. Objetivo general El objetivo de la presente investigación fue determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional, laissez faire y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) de Jefes, en el desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de sus Seguidores de Escuelas Normales Públicas del Estado de México, bajo el Modelo de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional, y el Modelo de Maslach en lo que respecta al desgaste profesional.		
4.3.1. Pregunta de investigación ¿Las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), influyen en las subescalas del desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los seguidores investigados (personal docente y administrativo)?		
4.4.1. Hipótesis de investigación desde la postura nula Ho: "No influyen de forma significativa las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el Laissez faire (-) y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)".		
4.2.2. Objetivos específicos		4.3.2. Preguntas específicas de investigación
O1. Analizar el perfil del liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado del personal investigado desde la autopercepción de los Jefes y la percepción de los Seguidores.	P1. ¿Cuál es el perfil del liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado del personal investigado desde la autopercepción de los Jefes y la percepción de los Seguidores?	4.4.2. Hipótesis específicas de investigación desde la postura nula H1. "Desde la percepción de los Jefes y Seguidores, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil". Nota: Dicha hipótesis fue necesario que se partiera en dos, siendo: H1.1. "Desde la percepción de los Jefes, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil". H1.2. "Desde la percepción de los Seguidores, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil".
O2. Analizar nivel del desgaste profesional del personal investigado.	P2. ¿Qué porcentaje del personal investigado tiene un desgaste profesional alto?	H2. "Menos del 10 % del personal investigado tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)". Nota: Dicha hipótesis fue necesario que se partiera en dos, siendo: H2.1. "Menos del 10 % del personal investigado (Jefes) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)". H2.2. "Menos del 10 % del personal investigado (Seguidores) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)".
O3. Comparar las diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional de los Jefes y Seguidores.	P3. ¿Existen diferencias significativas entre las percepciones del perfil de desgaste profesional de los Jefes y Seguidores?	H3. "No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional de los Jefes y Seguidores". Nota: Dicha hipótesis fue necesario plantearla desde el desgaste profesional alto y sin desgaste de la siguiente forma: H3.1. "No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional (Sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto) de los Jefes y Seguidores".
O4. Comparar las diferencias significativas entre las percepciones de Jefes y Seguidores sobre los perfiles de liderazgo transformacional de los primeros.	P4. ¿Existen diferencias significativas entre las percepciones de Jefes y Seguidores sobre el perfil de liderazgo transformacional de los primeros?	H4. "No existen diferencias significativas entre las percepciones de Jefes y Seguidores sobre el perfil de liderazgo transformacional de los primeros".
O5. Determinar la influencia particular de factores de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez faire de los Jefes en las variables de resultado de los Seguidores. Desde la autopercepción de los Jefes y la percepción de los Seguidores.	P5. ¿Desde la percepción de los Jefes, cuál es el nivel de influencia de los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire de los jefes en las variables de resultado de los Seguidores? P6. ¿Desde la percepción de los Seguidores, cuál es el nivel de influencia de los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire de los Jefes en las variables de resultado de los Seguidores?	H5. "Desde la percepción de los Jefes, los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los Seguidores". H6. "Desde la percepción de los Seguidores, los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los mismos".
O6. Comparar la percepción en los Seguidores mujeres y hombres, sobre la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, el laissez faire y variables de resultado en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo).	P7. ¿Existen diferencias significativas entre la percepción de los Seguidores mujeres y hombres, sobre la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, el laissez faire y variables de resultado en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)?	H7. "No existen diferencias significativas entre la percepción de los Seguidores mujeres y hombres, sobre la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)". Nota: Dicha hipótesis fue necesario que se partiera en dos, siendo:

		<p>H7.1. "Desde la percepción de los Seguidores mujeres, no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)".</p> <p>H7.2. "Desde la percepción de los Seguidores hombres, no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)".</p>
<p>O7. Analizar la influencia de subescalas de Desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) en el personal investigado</p>	<p>P8. ¿Las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) influyen de forma significativa en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) en el personal investigado?</p>	<p>H8. "Las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) no influyen de forma significativa en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)".</p>
<p>O8. Comprobar la validación teórica - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional y del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional; tomando en cuenta el análisis de la confiabilidad, validez y estandarización de sus instrumentos y la reafirmación de hallazgos de estudios previos de naturaleza empírica".</p>	<p>P9. ¿Desde la percepción de Jefes y Seguidores, los resultados del estudio confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a: correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas?</p>	<p>H9. "Desde la percepción de Jefes y Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórica - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas".</p> <p>Nota: Dicha hipótesis fue necesario que se partiera en dos, siendo:</p> <p>H9.1. "Desde la percepción de los Jefes, los resultados del estudio no confirman la validación teórica - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas".</p> <p>H9.2. "Desde la percepción de los Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórica - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas".</p>
	<p>P10. ¿Desde la percepción de Jefes y Seguidores los resultados del estudio confirman la validación teórica - metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal?</p>	<p>H10. "Desde la percepción de Jefes y Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal".</p> <p>Nota: Dicha hipótesis fue necesario que se partiera en dos, siendo:</p> <p>H10.1. "Desde la percepción de Jefes, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal".</p> <p>H10.2. "Desde la percepción de Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal".</p>
	<p>P11. ¿Los resultados del estudio confirman la validación, estandarización y confiabilidad de los instrumentos sobre liderazgo transformacional (MLQ) y desgaste profesional (MBI)?</p>	<p>H11. "Los resultados del estudio no confirman la validación, estandarización y confiabilidad de los instrumentos sobre liderazgo transformacional (MLQ) y desgaste profesional (MBI)".</p>
	<p>P12. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las variables de resultado y las subescalas de Desgaste profesional con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales?</p>	<p>H12. "No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las variables de resultado y las subescalas de desgaste profesional con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales".</p>
	<p>P13. ¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias del desgaste profesional alto con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales?</p>	<p>H13. "No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias del desgaste profesional alto con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales".</p>

O9. Proponer alternativas de acción ante las problemáticas detectadas.	P14. ¿Qué alternativas de acción pueden proponerse ante las problemáticas detectadas?	Nota: Dicha pregunta se partió en cuatro y planteó cuatro hipótesis.
	P14.1 ¿Qué subescalas de liderazgo tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción?	H14.1. "Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire".
	P14.2 ¿Qué subescalas de liderazgo tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación del esfuerzo extra?	H14.2. "Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación del esfuerzo extra son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire".
	P14.3 ¿Qué subescalas de liderazgo tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la efectividad?	H14.3. "Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire".
	P14.4 ¿Qué subescalas de liderazgo tienen al mismo tiempo una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción, esfuerzo extra y la efectividad?	H14.4. "Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta al mismo tiempo en cuanto a la explicación de la satisfacción, el esfuerzo extra y a la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire".

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de estudio

Este trabajo de investigación tiene las siguientes características:

Observacional. El estudio busca observar el fenómeno sin intervenir, ni modificar, o controlar las variables analizadas.

Transversal. Se realiza una sola medición del liderazgo y las variables de resultado así como del desgaste profesional o Síndrome de Burnout

Exploratorio. Debido a la escasa existencia de estudios previos sobre correlaciones entre el liderazgo transformacional y transaccional y el Síndrome de Burnout en instituciones educativas en México.

Ex Post-facto. Debido a que se estudia el fenómeno en una etapa posterior, cuando las variables independientes ya afectaron a las dependientes.

Correlacional. Se llevaron a cabo algunas correlaciones relevantes entre las distintas variables analizadas.

Descriptivo. Se describieron de manera general datos descriptivos del e liderazgo transformacional y transaccional y el Síndrome de Burnout en personal directivo y académico de las 36 escuelas normales públicas del Estado de México.

Inferencial y explicativo. El objetivo principal fue desarrollar un diagnóstico del perfil del liderazgo transaccional y transformacional y del Síndrome de Burnout del personal mencionado. La hipótesis de investigación se orientó a explicar el Desgaste profesional o Síndrome de Burnout a partir de variables o factores de liderazgo transaccional, transformacional, variables de resultado y Laissez faire bajo un análisis de trayectorias bajo modelos de ecuaciones estructurales causales.

4.2. Diseño de la investigación

4.2.1. Fases de la investigación

El estudio comprende las siguientes etapas:

Etapas	Descripción de procedimientos
1)Planeación del estudio	Realización de trámites académico - administrativos.
2)Investigación documental	Recopilación de información sobre antecedentes y estudios previos de los fenómenos de liderazgo transformacional y transaccional así como del desgaste profesional en contexto de instituciones educativas, tanto a nivel nacional como internacional. También se utilizan bases de datos como EBSCO, PROQUEST, EMERALD, REDALYC y Meta buscadores como Google académico.
3) Traducción de artículos y estudios.	Se tradujeron los artículos, journals, y documentos relevantes identificados por su aportación al estudio y que se encuentran en idiomas extranjeros (inglés, francés y portugués principalmente), son traducidos al español para utilizarlos como referencias.
4) Elaboración del marco teórico conceptual.	Con la información relevante identificada, se elaboró el soporte teórico-conceptual de la investigación.
5) Elaboración del marco contextual.	Descripción del contexto en que se realizó la investigación.
6) Adaptación de los instrumentos de investigación de campo	Se integraron los instrumentos para la investigación de campo a partir de la adaptación y complementación de instrumentos sociodemográficos, de la integración y adaptación del Maslach Burnout Inventory (MBI) y de la integración del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), versión "líder" y "seguidor", al contexto de las instituciones en que se aplicaron.
7) Selección de la población meta definida	Se seleccionó la población meta definida para el estudio, de acuerdo a las características de la investigación, de las instituciones, y en base a un censo para los jefes; y un muestreo en los seguidores.
8) Aplicación de instrumentos.	Se aplicaron los instrumentos a partir del uso de hojas de lectura ópticas. Dichas hojas se escanearon y se estructuraron las bases de datos respectivas. Se recaba la información de las muestras seleccionadas. Se integran dos bases de datos: líderes y seguidores.
9) Análisis de los resultados.	Se analizó la información recopilada por medio del programa estadístico SPSS.
10) Reporte final	Se integró el reporte final de la investigación, con los análisis, hallazgos, propuestas y conclusiones más importantes del estudio.

4.3. Variables

4.3.1. Identificación, definición y operacionalización de las variables

Directivos y Seguidores

4.3.1.1. Variables independientes

4.3.1.1.1. Datos sociodemográficos y organizacionales

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Indicadores
X1 = Sexo.	Género del directivo.	Nominal.	1= Femenino. 2= Masculino.
X2 = Edad.	Edad en años cumplidos.	Intervalar.	1= Menos de 18 años. 2= De 18 a 25 años. 3= De 26 a 30 años. 4= De 31 a 35 años. 5= De 36 a 40 años. 6= De 41 a 45 años. 7= 46 años o más.
X3 = Estado civil.	Situación civil normativa.	Nominal.	1= Casado (a). 2= Soltero (a). 3= Divorciado (a). 4= Viudo (a). 5= Unión libre. 6= Separado (a). 7= Otro.

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Indicadores
X4 = Número de Hijos.	Número de hijos que tiene el directivo.	Ordinal.	1= Ninguno. 2= Un hijo. 3= Dos hijos. 4= Más de dos.
X5 = Último grado de estudios terminados.	Grado máximo de estudios terminado por el directivo.	Nominal.	1= Normal elemental. 2= Licenciatura. 3= Maestría. 4= Doctorado. 5= Otros.
X6 = Tipo de escuela del último grado de estudios.	Escuela pública o privada.	Nominal.	1= Privada. 2= Pública.
X7 = Cuantos idiomas domina.	Número de idiomas que domina el directivo. (es capaz de leer y escribir)	Ordinal.	1= Uno 2= Dos 3= Más de dos
X8 = Tipo de Trabajador	Tipo de contratación.	Nominal.	1= Confianza. 2= Base. 3= Interino.

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Indicadores
X9 = Turno.	Horario de trabajo.	Nominal.	1= Matutino. 2= Vespertino. 3= Discontinuo.
X10 = Antigüedad en la institución.	Tiempo durante el cual el directivo ha laborado en la institución.	Intervalar.	1= Menos de 3 años. 2= De 3 a 5 años. 3= De 6 a 10 años. 4= Más de 10 años.
X11 = Antigüedad en el puesto.	Tiempo durante el cual el directivo ha ocupado su puesto actual.	Intervalar.	1= Menos de 3 años. 2= De 3 a 5 años. 3= De 6 a 10 años. 4= Más de 10 años.
X12 = Cual es su categoría.	Tipo de trabajador.	Nominal.	1= Director (a). 2= Subdirector (a) académico. 3= Subdirector (a) administrativo.
X13 = Correspondencia entre función o área de desempeño y profesión o especialidad.	Correspondencia entre la formación del directivo y su área o función de desempeño.	Nominal.	1= Sí. 2= No. 3= Parcialmente.

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Indicadores
X14 = Personal a su cargo.	Número de personas bajo el mando del directivo.	Intervalar.	1= Entre 1 y 20. 2= Entre 21 y 40. 3= Entre 41 y 60. 4= Más de 60.
X15 = Capacitación en los últimos seis meses en su área académica o administrativa.	Si el directivo se ha capacitado en los últimos seis meses en su área académica o administrativa.	Nominal.	1= Sí. 2= No.
X16 = Nivel de dominio de las tecnologías de la información y comunicación.	Nivel de dominio que tiene el directivo de las tecnologías de la información y comunicación (Internet, programas Word, Excel, Power Point).	Ordinal.	1= No se usan/necesitan. 2= Principiante. 3= Básico. 4= Intermedio. 5= Avanzado. 6= Experto.
X17 = Ausentismo Laboral.	Frecuencia con la que el directivo se tiene que ausentar de su trabajo por motivos de salud, asuntos familiares, personales, entre otros.	Ordinal	1= Nunca. 2= Casi nunca. 3= Muy ocasionalmente. 4= Regularmente. 5= Frecuentemente . 6= Casi siempre.

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Indicadores
X18 = Recursos materiales, tecnológicos e infraestructura para realizar el trabajo.	Porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura con que cuenta el directivo, necesarios para realizar el trabajo.	Ordinal.	1= 0 %. 2= 20 %. 3= 40 %. 4= 60 %. 5= 80 %. 6= 100 %.
X19 = Compatibilidad horario de trabajo / actividades personales y familiares.	Grado en que su horario laboral le permite al directivo compaginar sus actividades personales y familiares satisfactoriamente.	Ordinal	1= No me lo permite. 2= Muy poco. 3= De vez en cuando. 4= Muy frecuentemente. 5= Plenamente.
X20 = Satisfacción con el grado de libertad de decisión en el trabajo.	Nivel de satisfacción del directivo con su grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo.	Ordinal	1= Totalmente insatisfecho. 2= Insatisfecho. 3= Parcialmente insatisfecho. 4= Me es indiferente. 5= Parcialmente satisfecho. 6= Satisfecho. 7= Totalmente satisfecho.
X21 = Satisfacción con el salario en la organización.	Satisfacción del directivo con su salario en la organización.	Ordinal	1= Totalmente insatisfecho. 2= Insatisfecho. 3= Parcialmente insatisfecho. 4= Me es indiferente. 5= Parcialmente satisfecho. 6= Satisfecho. 7= Totalmente satisfecho.

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Indicadores
X22 = Satisfacción con el empleo actual.	Nivel de satisfacción del directivo con su empleo actual.	Ordinal	1= Totalmente insatisfecho. 2= Insatisfecho. 3= Parcialmente insatisfecho. 4= Me es indiferente. 5= Parcialmente satisfecho. 6= Satisfecho. 7= Totalmente satisfecho.
X23 = Propensión a cambiar de empleo.	Propensión del directivo a cambiarse de empleo.	Ordinal	1= Nunca. 2= Casi nunca. 3= Ocasionalmente. 4= Frecuentemente. 5= Casi siempre.
X24 = Empleo simultáneo en otra institución.	Si el directivo labora en otra institución adicionalmente.	Nominal.	1= Sí. 2= No.
X25 = Número de empleos.	Número de empleos que tiene el directivo actualmente.	Ordinal.	1= Uno. 2= Dos. 3= Más de dos.

Identificación de variables	Definición	Escala de medición	Indicadores
X26 = Nivel de Ingresos.	Nivel de ingresos mensual neto del directivo, considerando todos sus empleos.	Intervalar.	1= De \$ 10,000.00 hasta \$ 20,000.00 2= De \$ 20,001.00 a \$ 25,000.00 3= De \$ 25,001.00 hasta \$ 30,000.00 4= De \$ 30,001.00 a \$ 35,000.00 5= De \$ 35,001.00 hasta \$ 40,000.00 6= Más de \$ 40,000.00

Operacionalización:

La medición de las variables independientes X 1 a la X 26 se llevó a cabo mediante el instrumento **“Datos Demográficos, Escolares y Organizacionales”**.

Subescalas de liderazgo transformacional

Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio

Identificación de variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores
X27= Influencia idealizada (Atributo).	Se refiere a la capacidad del líder de influir en los seguidores a base de un don sobrenatural y poderes de atracción. De este modo, los seguidores disfrutan estar con un líder carismático, debido a que se sienten inspirados, cumplidos e importantes (Gibson y col. 2001: 350, 351).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
X28= Influencia idealizada (Conducta).	Hace referencia a la capacidad del líder de influir en sus seguidores por medio de su conducta y ejemplo. Es un líder que inspira sentido de valor, respeto, orgullo y articula una visión por medio de sus actos. (Gibson y col. 2001: 356).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
X29= Inspiración motivacional	Hace referencia a los líderes que están preocupados por crear una visión y que logran llevar a las personas en dirección a esa visión. (Chiavenato, 2006: 308, 309).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
Identificación de variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores

X30= Estimulación Intelectual.	El líder ayuda a los seguidores a repensar maneras racionales de examinar una situación, alienta a los seguidores a ser creativos (Gibson y col. 2001: 356).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
X31= Consideración Individual.	El líder atiende las necesidades de los seguidores y les asigna proyectos significativos para que crezcan personalmente. (Gibson y col. 2001: 356).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
X32= Tolerancia Psicológica.	Se refiere a la capacidad del líder para usar su sentido del humor en sus interacciones con sus seguidores para promover la comunicación y la resolución de conflictos. (Mendoza Martínez, 2005:145).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.

Operacionalización:

La medición de las variables de liderazgo transformacional X 27 a la X 32 se llevó a cabo mediante las respuestas al instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) de Mendoza (2005), versión “Visto por uno mismo”.

4.3.1.1.2. Subescala de liderazgo transaccional

Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio

Identificación de variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores
X33 = Premio Contingente.	El líder informa a los seguidores sobre lo que debe hacerse para recibir las recompensas que prefieren. (Gibson y col. 2001: 356).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
X34 = Administración por excepción activo.	Hace referencia a la capacidad del líder de cuidar que no existan desviaciones en el logro de los objetivos, y en caso de ser necesario implementa medidas correctivas. (Gibson y col. 2001: 356).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
X35 = Administración por excepción pasivo.	El líder permite a los seguidores trabajar en la tarea y no interviene a no ser que no se estén logrando las metas dentro de un plazo razonable y a un costo razonable. (Gibson y col. 2001: 356).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.

Operacionalización:

La medición de las variables de liderazgo transaccional X 33 a la X 35 se llevó a cabo mediante las respuestas al instrumento "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) de Mendoza (2005).

4.3.1.1.3. Subescala laissez faire

Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio

Identificación de variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores
X36 = Laissez-Faire.	Este tipo de líder evita decisiones, se retrae cuando se le necesita, no se implica y no se define. Es decir, huye de sus responsabilidades como líder y deja a los subordinados hacer lo que quieran hacer. Muchos objetivos quedan sin cumplirse (Pascual, 1993:25).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.

Operacionalización:

La medición de la variable de “Laissez-Faire” X 36 se llevó a cabo mediante las respuestas al instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) de Mendoza (2005).

4.3.1.2. Variables dependientes

4.3.1.2.1. Variables de resultado

Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio

Identificación de Variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores
Y1 = Satisfacción.	Se refiere a un liderazgo que imprime gusto, placer y cumplimiento de las responsabilidades en los seguidores. Es un sentimiento de bienestar en los seguidores provocado por la actuación de su líder. Asimismo, el líder siente satisfacción respecto al trabajo de sus seguidores. (Mendoza Martínez, 2005:150).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
Y2 = Esfuerzo extra.	El líder motiva a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer. (Pascual, 1993:23).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.
Y3 = Efectividad.	Hace referencia al adecuado cumplimiento de las metas de trabajo, producto del liderazgo ejercido en los seguidores por el líder. (Mendoza Martínez, 2005:150).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Ocasionalmente. 3= Normalmente. 4= Frecuentemente. 5= Siempre.

Operacionalización:

La medición de las variables de Resultado Y1, Y2 y Y3 se llevó a cabo mediante el instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) de Mendoza (2005).

4.3.1.2.2. Subescalas de desgaste profesional

Maslach Burnout Inventory de Christina Maslach

El Síndrome de Burnout

Para Christina Maslach, el Burnout es una respuesta prolongada a estresores crónicos emocionales e interpersonales en el trabajo, y está definido por tres dimensiones: agotamiento, cinismo e ineficacia. Es un constructo complejo, avalado por 25 años de investigación y que coloca la experiencia del estrés individual en el contexto organizacional mayor de la relación de las personas con su trabajo (Maslach y col., 2001:397,398).

Identificación de Variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores
Y4= Cansancio emocional.	Hace referencia a una situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos en un plano afectivo. Hay agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios. La persona se siente emocionalmente agotada debido al contacto "diario" y mantenido con personas a las que hay que atender como objeto de trabajo, como es el caso de los pacientes, presos, indigentes, alumnos. (Gil-Monte, 2007:15).	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Pocas veces al año. 3= Una vez al mes. 4= pocas veces al mes. 5= Una vez a la semana. 6= Pocas veces a la semana. 7= Todos los días.

Identificación de Variables	Definición	Escala de Medición	Indicadores
Y5=Despersonalización.	Se refiere al desarrollo de sentimientos negativos y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas que son destinatarios o usuarios del servicio (alumnos, pacientes, presos, indigentes). (Gil-Monte, 1997:15),	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Pocas veces al año. 3= Una vez al mes. 4= pocas veces al mes. 5= Una vez a la semana. 6= Pocas veces a la semana. 7= Todos los días.
Y6= Baja realización personal.	Indica la tendencia de un profesional, en su trabajo, a evaluarse negativamente, y de manera especial, esa evaluación negativa afecta la habilidad en la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismo e igualmente insatisfechos con sus resultados laborales. (Gil-Monte, 1997:15)	Ordinal por reactivo. Escala Sumativa.	1= Nunca. 2= Pocas veces al año. 3= Una vez al mes. 4= pocas veces al mes. 5= Una vez a la semana. 6= Pocas veces a la semana. 7= Todos los días.

Operacionalización:

La medición de las variables Y4, Y5 y Y6 se llevó a cabo de acuerdo a las respuestas a las preguntas del instrumento “Maslach Burnout Inventory” (MBI) de Christina Maslach y Jackson.

4.4. Población y muestra

El universo de la presente investigación está integrado por el personal directivo (**Jefes**) de las escuelas normales públicas del Estado de México, que se conforma por treinta y seis **Directores**, setenta y dos **Subdirectores académicos y administrativos**, 162 investigadores educativos, 551 **Pedagogos “A”** y 1103 **Profesores por horas de clase** de las instituciones formadoras de docentes en la entidad. El total de la población es de 1924.

Jefes	
Categoría	Universo
<i>Directores</i>	36
Subdirectores(Académico y Administrativo)	72
Total	108

Seguidores	
Categoría	Universo
<i>Investigadores</i>	162
<i>Pedagogos "A"</i>	551
<i>Profesores por horas de clase</i>	1103
<i>Total</i>	1816

Jefes	108	6%
Seguidores	1816	94%
Total	1924	

4.5. Unidad de análisis

Jefes

La unidad de análisis corresponde a personal con categoría de Director y Subdirector con jerarquía, personal bajo su cargo y toma de decisiones en la estructura organizacional de las Escuelas Normales del Estado de México.

Seguidores

La unidad de análisis corresponde a personal con categoría de Investigador, Pedagogo "A" y Profesor por horas de clase sin jerarquía, sin personal bajo su cargo y sin toma de decisiones en la estructura organizacional de las Escuelas Normales del Estado de México.

4.6. Diseño del censo para los Jefes

Para la realización de esta investigación se considera el universo de elementos antes mencionados de las Escuelas Normales Públicas del Estado de México (ENPEM) y se organizó en dos grupos, Jefes y Seguidores:

Universo de Jefes

Está conformado por los 36 directores, los 72 subdirectores (académico y administrativo) haciendo un total de 108 líderes.

Universo de Seguidores

Es importante comentar que el concepto de seguidores, hace referencia a los trabajadores inmediatos de los jefes. En el estudio estuvo conformado por los 162 Investigadores Educativos, los 551 pedagogos "A" y los 1103 Profesores Horas Clase de todas las ENPEM, haciendo un total de 1,816 seguidores.

Tomando en cuenta el universo de Jefes (108 elementos) y el de Seguidores (1,816 elementos), se obtiene un universo de 1,924 elementos en las ENPEM. Por lo que se pensó realizar un muestreo no probabilístico estratificado.

4.7. Diseño de muestreo para los Seguidores

Desde el inicio de este estudio, se solicitó anuencia de las autoridades de la Dirección General de Educación Normal y Desarrollo Docente, para aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada para el estudio de campo, autorización que fue concedida. Se integraron los instrumentos “Cuestionario para jefes” y “Cuestionario para seguidores”, se elaboró el plan de muestreo en base a técnicas de muestreo estratificado no probabilístico, considerando la naturaleza de la investigación y el contexto de las instituciones educativas, se prepararon las copias de los cuestionarios, las hojas de respuesta y el material de papelería que sería requerido, y se procediera a la aplicación en las treinta y seis ENPEM.

4.7.1. Plan de aplicación

Jefes				
# Folios	Categoría	Universo		
001 - 36	Directores	36	36	100%
037 - 108	Subdirectores(Académico y Administrativo)	72	66	92%
	Total	108	102	94%

El universo de los **Jefes** está integrado de **36 Directores** y **72 Subdirectores** (108). Se aplicaron los instrumentos del cuadernillo de los **Jefes (Directores y Subdirectores)**, y posteriormente se tuvieron que eliminar 6 cuestionarios de los **Subdirectores** por falta de datos en algunos instrumentos.

El censo se integró de 36 Directores (100 %) y 72 Subdirectores (92%), correspondiendo al 94 % del universo de los **Jefes**.

Aplicación directores y subdirectores

Escuela Normal	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Faltó por aplicar
AMECAMECA	3	2.9	2.9	2.9	
ATIZAPÁN DE ZARAGOZA	2	2	2	4.9	1
ATLACOMULCO	2	2	2	6.9	1
CAPULHUAC	3	2.9	2.9	9.8	
CHALCO	3	2.9	2.9	12.7	
COACALCO	3	2.9	2.9	15.7	
COATEPEC HARINAS	3	2.9	2.9	18.6	
CUAUTITLÁN IZCALLI	3	2.9	2.9	21.6	
ECATEPEC	3	2.9	2.9	24.5	
EDUCACIÓN ESPECIAL	3	2.9	2.9	27.5	
EDUCACIÓN FÍSICA	2	2	2	29.4	1
IXTAPAN DE LA SAL	3	2.9	2.9	32.4	
IXTLAHUACA	3	2.9	2.9	35.3	
JILOTEPEC	3	2.9	2.9	38.2	
LOS REYES ACAQUILPAN	2	2	2	40.2	1
NAUCALPAN	3	2.9	2.9	43.1	
No. 1 DE NEZAHUALCÓYOTL	3	2.9	2.9	46.1	
No. 1 DE TOLUCA	3	2.9	2.9	49	
No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL	3	2.9	2.9	52	
No. 3 DE NEZAHUALCÓYOTL	3	2.9	2.9	54.9	
No. 3 DE TOLUCA	2	2	2	56.9	1
No. 4 DE NEZAHUALCÓYOTL	3	2.9	2.9	59.8	
PARA PROFESORES	3	2.9	2.9	62.7	
SAN FELIPE DEL PROGRESO	3	2.9	2.9	65.7	
SANTA ANA ZICATECOYAN	3	2.9	2.9	68.6	
SANTIAGO TIANGUISTENCO	2	2	2	70.6	1
SULTEPEC	3	2.9	2.9	73.5	
SUPERIOR DEL EDO. DE MÉXICO	3	2.9	2.9	76.5	
TECÁMAC	3	2.9	2.9	79.4	
TEJUJILCO	3	2.9	2.9	82.4	
TENANCINGO	3	2.9	2.9	85.3	
TEOTIHUACAN	3	2.9	2.9	88.2	
TEXCOCO	3	2.9	2.9	91.2	
TLALNEPANTLA	3	2.9	2.9	94.1	
VALLE DE BRAVO	3	2.9	2.9	97.1	
ZUMPANGO	3	2.9	2.9	100	
Total	102	100	100		6

Fuente: Elaboración propia.

Elección proporcional al tamaño del estrato: el tamaño de la muestra en cada grupo es proporcional a los elementos de dicho grupo. En cada estrato se tomarán ni elementos, calculados mediante la fórmula:

$$n_i = n \cdot \frac{N_i}{N}$$

siendo N el número de elementos de la población, n el de la muestra, N_i el del estrato i

Seguidores				
# Folios	Categoría	Universo	Muestra realizada	% muestra realizada
109-1924	Personal docente (Investigadores Educativos; Pedagogos "A"; Profesores Horas Clase).	1816	1515	83%

El universo de los **Seguidores** está integrado de **1816 Profesores** con categoría de Investigadores educativos, Pedagogos "A"; Profesores Horas. Se aplicaron los instrumentos del cuadernillo de los **Seguidores**, a 1515.

La muestra se integró de 1,515, correspondiendo al 83 % del universo de los **Seguidores**.

Aplicación seguidores

Escuela Normal	Población		Instrumentos aplicados		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	% con respecto al estrato
AMECAMECA	35	1.93	35	2.3	100.00
ATIZAPÁN DE ZARAGOZA	42	2.31	29	1.9	69.05
ATLACOMULCO	60	3.30	60	4.6	100.00
CAPULHUAC	36	1.98	30	2	83.33
CHALCO	55	3.03	48	3.2	87.27
COACALCO	32	1.76	32	2.1	100.00
COATEPEC HARINAS	35	1.93	27	1.8	77.14
CUAUTILÁN IZCALLI	53	2.92	50	3.3	94.34
ECATEPEC	94	5.18	52	3.4	55.32
EDUCACIÓN ESPECIAL	36	1.98	32	2.1	88.89
EDUCACIÓN FÍSICA	63	3.47	59	3.9	93.65
IXTAPAN DE LA SAL	29	1.60	26	1.7	89.66
IXTLAHUACA	40	2.20	36	2.4	90.00
JILOTEPEC	40	2.20	36	2.4	90.00
LOS REYES ACAQUILPAN	34	1.87	34	2.4	100.00
NAUCALPAN	49	2.70	43	2.8	87.76
No. 1 DE NEZAHUALCÓYOTL	58	3.19	45	3	77.59
No. 1 DE TOLUCA	115	6.33	98	6.5	85.22
No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL	26	1.43	26	1.8	100.00
No. 3 DE NEZAHUALCÓYOTL	32	1.76	29	1.6	90.63
No. 3 DE TOLUCA	96	5.29	78	5.1	81.25
No. 4 DE NEZAHUALCÓYOTL	32	1.76	21	1.4	65.63
PARA PROFESORES	92	5.07	74	4.9	80.43
SAN FELIPE DEL PROGRESO	39	2.15	38	2.5	97.44
SANTA ANA ZICATECOYAN	38	2.09	35	2.3	92.11
SANTIAGO TIANGUISTENCO	39	2.15	38	2.2	97.44
SULTEPEC	33	1.82	28	1.7	84.85
SUPERIOR DEL EDO. DE MÉXICO	142	7.82	116	7.7	81.69
TECÁMAC	25	1.38	22	1.5	88.00
TEJUPILCO	87	4.79	46	3	52.87
TENANCINGO	52	2.86	51	3.4	98.08
TEOTIHUACAN	37	2.04	28	1.8	75.68
TEXCOCO	42	2.31	28	1.8	66.67
TLALNEPANTLA	34	1.87	31	2	91.18
VALLE DE BRAVO	41	2.26	36	2.3	87.80
ZUMPANGO	23	1.27	18	1.2	78.26
Total	1816	100	1515	100	83.43

Fuente: Elaboración propia.

4.7.2. Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión para los **Jefes**, tomando en cuenta los tres directivos (Director, subdirector académico y subdirector administrativo), los siguientes:

- 1- Estar ocupando algún cargo como director y/o ser subdirector académico o administrativo en la institución.
- 2- Estar al mando de personal.

Los criterios de inclusión para los **Seguidores** fueron:

- 1- Ser elemento en activo de las ENPEM, ya sea en el ámbito académico o administrativo.
- 2- No estar ocupando ningún cargo directivo.

4.8. Instrumentos

4.8.1. Formulario para Jefes

Se integró un formulario o cuadernillo que se aplicó a los Jefes; incluyó tres instrumentos.

El primer instrumento contiene preguntas sociodemográficas, académicas y organizacionales, está compuesto por 26 reactivos que identifican el perfil sociodemográfico, académico y laboral de los Jefes. El segundo instrumento es el Maslach Burnout Inventory, está compuesto por 22 ítems, dicho instrumento mide el Síndrome de Burnout. El tercer instrumento incluye la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire de Mendoza (2005), versión “Uno mismo”, integrado por 52 reactivos, el cual mide las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, Laissez Faire y Variables de resultado.

4.8.2. Formulario para Seguidores

Se integró un formulario o cuadernillo que se aplicó a los Seguidores; incluyó tres instrumentos.

El primer instrumento contiene preguntas sociodemográficas, académicas y organizacionales, está compuesto por 26 reactivos que identifican el perfil sociodemográfico, académico y laboral de los Jefes. El segundo instrumento es el Maslach Burnout Inventory, está compuesto por 22 ítems, dicho instrumento mide el Síndrome de Burnout. El tercer instrumento incluye la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire, versión “Visto por otros”, integrado por 52 reactivos, el cual mide las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, Laissez Faire y Variables de resultado.

4.8.3. Instrumento 1: Datos sociodemográficos y organizacionales

Esta sección de los cuestionarios fue igual para líderes y seguidores. Incluye 26 preguntas, de las cuales 4 son sociodemográficas (sexo, edad, estado civil y número de hijos); 3 son acerca de antecedentes escolares (último grado de estudios terminado, tipo de escuela del último grado de estudios y el número de idiomas que domina); y 19 preguntas organizacionales, en las que se identifican aspectos como el tipo de contratación del trabajador en la organización, el turno en que labora, la antigüedad en la institución, la antigüedad en el puesto que actualmente ocupa, la categoría o tipo de trabajador, la correspondencia entre el área en que se labora o la función desempeñada y la profesión del trabajador, el personal que tienen a su cargo, la capacitación que ha tenido en los últimos seis meses en su área de desempeño.

Asimismo incluye el nivel de dominio de las tecnologías de la comunicación y de la información necesarias para desempeñar el trabajo, el ausentismo laboral, el

porcentaje con que se cuenta de los recursos materiales e infraestructura necesarios para desempeñar el trabajo, la compatibilidad horario de trabajo-actividades personales y familiares, la satisfacción con la libertad de decisión en el puesto de trabajo, la satisfacción con el salario en la organización, la satisfacción con el actual empleo, las intenciones de cambiar de empleo, el trabajo en otro empleo simultáneo al trabajo en la institución educativa, el número total de empleos simultáneos y el nivel de ingresos mensual neto integrando el salario de todos los empleos.

4.8.4. Instrumento 2: Maslach Burnout Inventory

El Maslach Burnout Inventory es el instrumento más utilizado para medir el Síndrome de Burnout, independientemente de las características ocupacionales de la muestra y de su origen. Fue elaborado por (Maslach, Christina y Jackson, S.E. 1981). Es uno de los instrumentos que mayor volumen de investigación ha generado. A partir de su elaboración se normaliza el concepto de Burnout. Define al Burnout como un Síndrome caracterizado por sentimientos de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo (Gil-Monte y Peiró Silla, 1997:54-59).

Está conformado por 22 ítems, que son valorados con una escala tipo Likert. Su formato no es muy similar a otras formas de medida de actitudes o emociones, por lo que se minimizan correlaciones espurias por similitud de los formatos de respuesta de los cuestionarios.

La escala tipo Likert es: 0 = nunca, 1= pocas veces al año, 2= una vez al mes, 3= pocas veces al mes, 4= una vez a la semana, 5= pocas veces a la semana, 6= todos los días. Los 7 grados de este formato están claramente anclados para los sujetos. Al factorizar los 22 ítems, se pueden obtener en la mayoría de los casos 3 factores ortogonales: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo. Se han obtenido estos resultados en muestras de distintos tipos de profesionales (maestros, profesionales de enfermería, personal sanitario, trabajadores sociales y farmacéuticos, entre otros).

Sus tres subescalas son: Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal en el trabajo. La subescala de **Cansancio emocional** está integrada por 9 ítems. Describen sentimientos de estar abrumado y agotado emocionalmente por el trabajo. La subescala de **Despersonalización** está formada por 5 ítems, y describen una respuesta impersonal y falta de sentimientos hacia los usuarios del servicio de ayuda. La subescala de **Baja realización personal** consta de 8 ítems que describen sentimientos de competencia y realización exitosa en el trabajo hacia los demás.

Como diagnóstico, tanto el Burnout como sus dimensiones son variables continuas. Las puntuaciones de los sujetos se clasifican con un sistema de percentiles para cada escala. Arriba del percentil 75 se considera alto, entre el 25 y el 75 medio, y

abajo del 25 se considera bajo. Los puntos de corte para categorizar a los profesionales con Burnout pueden variar de un país a otro. También varían de corte para trabajadores en activo y para trabajadores que estaban de baja, siendo más bajos para los trabajadores en activo.

En el caso de este estudio, puesto que los cuestionarios van a ser contestados en hojas de lectura óptica para computadora y estas tienen las opciones de respuesta para cada pregunta de 1 al 7, se tomó la decisión de adaptar la numeración del MBI original de 0 a 6, y ponerla de 1 a 7, para que pudiera ser resuelta en la hoja de lectura óptica. Los valores de cada respuesta no se modificaron.

La puntuación se obtiene al sumar los 22 ítems.

4.8.5. Instrumento 3: Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire

El rango total del liderazgo es evaluado por el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, Edición 5). La prueba fue desarrollada por Bass y Avolio siendo confiabilizada, validada y estandarizada en E.U. y otros países. Los fundamentos teóricos del modelo cuentan con validez empírica demostrable en diversos contextos organizacionales. 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”). Lo anterior ha generado nuevas líneas de investigación sobre la propia instrumentación y metodología del MLQ.

La versión original del MLQ Edición 5, integra 45 reactivos que se responden bajo una escala tipo Likert. Los cinco puntos de la escala tienen una magnitud estimada en una base numérica como sigue: 0= Nunca, 1= Ocasionalmente, 2 = Normalmente, 3 = Frecuentemente y 4 = Siempre.

La “**Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire**”, ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México, en distintos tipos de organizaciones; tanto públicas como privadas. Las adaptaciones al contexto mexicano de ambas versiones (“Uno mismo” y “Visto por otros”), fueron realizadas por Mendoza (2005), en su tesis doctoral. Ambas versiones del instrumento se componen cada una, de un total de 52 reactivos o preguntas.

De acuerdo a Bass (1987), se entiende que cada líder despliega una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno o menos de otro.

Cinco subescalas de conductas de **liderazgo transformacional** son medidas: **(1) Influencia idealizada atributo** (ejemplo de reactivo: “va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo”); **(2) Influencia idealizada conducta** (ejemplo de reactivo: “especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito”); **(3)**

Inspiración motivacional (ejemplo de reactivo: “expresa confianza en que las metas puedan lograrse”); **(4) Estimulación intelectual** (ejemplo de reactivo: “visualiza diferentes perspectivas en cuanto a la resolución de los problemas”); **(5) Consideración individual** (ejemplo de reactivo: “considera que cada individuo tiene diversas necesidades, habilidades e inspiración”).

Tres subescalas del MLQ se usan para medir el **liderazgo transaccional**, siendo: **(1) Premio contingente** (ejemplo de reactivo: “Puntualiza lo que recibiré si hago lo que se necesita hacer”); **(2) Administración por excepción activo** (ejemplo de reactivo: “está alerta para que no se falle en el logro de las metas”); **(3) Administración por excepción pasivo** (ejemplo de reactivo: “Las cosas tienen que estar mal, para que él o ella tenga que intervenir”).

Una escala de Laissez faire **(1) Laissez – Faire**. Ejemplo de reactivo: “Evita el tomar decisiones”). La subescala de Laissez – faire mide la ausencia o abdicación del liderazgo.

Se miden también tres subescalas de **variables de resultado**: Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad.

Subescala **(1) Satisfacción**. Ejemplo de los reactivos son: “El líder usa métodos de liderazgo que son satisfactorios”, y “En general, estoy satisfecho con el estilo del líder”.

Subescala **(2) Esfuerzo extra**. Ejemplo de reactivos son: “El líder consigue que haga más de lo que yo esperaba que podía hacer”; “El líder aumentó mi motivación para tener éxito”.

Subescala **(3) Efectividad**. Ejemplo de reactivo: “El líder es efectivo en alcanzar los requerimientos organizacionales”. La subescala de efectividad refleja 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.

4.9. Pruebas estadísticas para comprobación de hipótesis

A continuación se describen las principales pruebas estadísticas para comprobación de hipótesis que se emplearon en la presente investigación, siendo:

Modelos de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales o structural equation SEM en el idioma inglés, son una serie de modelos multivariados que se conocen con muchos nombres, entre ellos están: el análisis de la estructura de la covarianza, el análisis de variables latentes, el análisis factorial confirmatorio, así como el análisis de trayectorias según Hair Joseph, et. al. (1999). Siguiendo a los autores, se puede afirmar que la representación de modelos ha evolucionado en los últimos años, empleándose en distintos campos científicos como la economía, la psicología, las sociología etc.

Se pueden observar dos categorías de modelos de ecuaciones estructurales siendo:

- (1) Estimaciones de relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, y (2) la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

Con lo anterior, el investigador se puede plantear preguntas de investigación que puede representar hipotéticamente desde un esquema multivariado; donde se modela de manera gráfica dichas relaciones y trayectorias, pudiendo contar paralelamente con toda una expresión matemática de los algoritmos de dichas ecuaciones. Es importante comentar el uso de dos tipos de variables en la estructuración del modelamiento, siendo; (1) las variables latentes y (2) las variables manifiestas.

Las **variables latentes** son constructos teóricos que no se miden directamente con las respuestas de los instrumentos de medición; sino que se integran o se estructuran con base a reactivos específicos, que el análisis factorial determinó como válidos para medir dicha dimensión. Las **variables manifiestas** son aquellas dimensiones o factores que directamente se miden y se integran, con base a las respuestas de determinados reactivos de los instrumentos.

En los modelos de ecuaciones estructurales, las variables independientes pueden ser llamadas exógenas; mientras que las variables dependientes se pueden denominar como endógenas.

En el modelamiento estructural es necesario elaborar una representación inicial; la cual se podrá poner a prueba, para posteriormente hacer un modelo re – especificado, el cual eliminará a cada una de las subescalas o factores que no son significativos, hasta satisfacer todos y cada uno de los requerimientos estadísticos como son los índices de ajuste:

- 1) **Medidas de ajuste absoluto:** se pueden mencionar a la Chi – Cuadrada, los Grados de libertad, el Nivel de significación, el Parámetro de no centralidad (NCP), Índice de bondad de ajuste (GFI), el Residuo cuadrático medio (RMSR), el Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), el Índice de validación cruzada esperada (ECVI).
- 2) **Medidas de ajuste incremental:** se pueden mencionar a la Chi – Cuadrado nulo o independiente, Grados de libertad (D.F.), índice de bondad del ajuste ajustado (AGFI), índice de Tucker-Lewis (TLI) o índice de ajuste no normado (NNFI), Índice de ajuste normado (NFI).
- 3) **Medidas de ajuste de parsimonia:** como el índice normado de parsimonia (PNFI), el Índice de ajuste comparativo (CFI), Índice de ajuste incremental (IFI), Índice de ajuste relativo (RFI).

El resultado esperado en los modelos re – especificados para contrastar una hipótesis, deberá revisar los distintos Índices de Ajuste, obteniendo la siguiente: la Chi – Cuadrada pequeña, el valor de P, que satisfaga el rechazo de la hipótesis nula; siendo mayor de 0.05, los distintos índices AGFI, TLI, NNFI, NFI, PNFI, CFI, IFI, RFI cercanos a 1. Dependiendo de los anteriores elementos, se podrá evaluar el modelo y su posibilidad de rechazar la hipótesis nula.

Intervalos de confianza para la media

Con el objetivo de estimar una inferencia estadística acerca de la población, con el uso de una sola muestra; se emplean los Intervalos de confianza para la media. Se busca estimar la media poblacional con el uso de un intervalo de valores; dichos valores se comprenden dentro de una medida simétrica, donde existe un límite inferior de confianza y un límite superior de confianza, donde se estima la media poblacional.

Prueba T de student para muestras independientes

La prueba T de student para muestras independientes es una estadística bivariada de datos, que se emplea para poder comparar las medias de dos grupos de casos según Perez, C. (2204). La variable dependiente debe ser métrica, mientras que la variable independiente debe ser no métrica o categórica (nomina u ordinal), con dos categorías. Se aplican dos pruebas de contraste que son: la prueba de Levene sobre la igualdad de la varianza, así como la prueba t de varianzas combinadas y separadas sobre la igualdad de las medias (homogeneidad de la varianza). Para determinar la diferencia significativa de la variable dependiente (por ejemplo, desempeño académico) con respecto a la variable dependiente con dos categorías (ejemplo, sexo / hombres vs mujeres); en las puntuaciones significativas de ambas pruebas, debe obtenerse una puntuación menor a 0.05 con un intervalo de confianza del 95 %.

Análisis de varianza

El análisis de varianza es un método bivariado de dependencia; donde se busca encontrar diferencias significativas sobre una variable dependiente métrica, con respecto a una variable independiente categórica (con más de dos categorías). El análisis de varianza de una sola vía, se emplea para analizar un solo criterio de observación sobre la variable dependiente. El análisis de varianza de una sola vía, se usa para comparar por ejemplo: el cansancio emocional (variable dependiente métrica), con respecto a una variable sociodemográfica como el estado civil (variable independiente con más de dos categorías).

Análisis de cuadrantes discriminantes (DQA).

El análisis de cuadrantes discriminantes, es una variación de las técnicas multivariadas discriminantes; en el sentido en que se busca encontrar los factores (variables independientes) que discriminan o diferencian de manera significativa, a las categorías específicas de una variable dependiente. Lo interesante de dicho método estadístico, es la posibilidad de identificar la estructuración diferenciada de los factores discriminantes en cuadrantes, que pueden entenderse como un parámetro prioritario, así como de influencia. Lo anterior permite la toma de decisiones bajo criterios estadísticos robustos, a partir de la ubicación de los factores en dichos cuadrantes.

Correlaciones de Pearson momento – producto

Los coeficientes de correlación de Pearson Momento – Producto, se establecen como una técnica estadística bivariada de dependencia; donde se obtienen coeficientes métricos, que establecen la relación significativa entre dos variables o factores métricos. El coeficiente de correlación fluctúa entre un número que va de 0 a 1; entre más se acerque a 1, indica una mayor relación entre dichas variables, de forma contraria, entre más se acerque a 0, indica menor relación entre dichas variables. Para una mayor apreciación de las correlaciones entre factores o variables; se puede generar una matriz de correlaciones.

Análisis factorial

El análisis factorial es un método estadístico multivariado que tiene como objetivo el simplificar múltiples relaciones que pueden existir entre un conjunto de variables observadas. Se busca encontrar las dimensiones comunes o factores que aparentemente no están ligadas a simple vista según Perez C. (2004).

El análisis factorial permite validar los constructos teóricos que se miden de forma empírica en un estudio. El aspecto más característico del análisis factorial se constituye en la capacidad de reducir los datos en dimensiones. El inicio del análisis parte de las matrices de correlaciones, pudiendo observar un patrón de relaciones,

para poderse reducir en un conjunto más pequeño de dimensiones que pueden corresponder a constructos teóricos que se estén analizando.

El análisis factorial es una importante herramienta para las ciencias en el sentido que puede orientar la exploración, la descripción, la clasificación, así como el análisis de los fenómenos en un espacio euclidiano; para lo cual, se orienta a un **análisis exploratorio**, así como a un **análisis confirmatorio** de constructos o teorías.

Existen distintos métodos que se emplean para desarrollar el análisis factorial, siendo los más importantes los siguientes: componentes principales, mínimos cuadrados no ponderados, mínimos cuadrados generalizados, máxima verosimilitud.

Existen corridas complementarias al análisis factorial que de manera integral, permiten otorgar mejores resultados de la estadística siendo: las comunalidades y especificidades, la valores propios, el índice de Kaiser, Meyer y Olkin (KMO), así como las rotaciones factoriales (marimax, cuartimax, equamax, promax, oblimin directo) y su representación geométrica de sus dimensiones.

Establecimiento de baremos estandarizados

La estandarización se refiere al establecimiento de normas estadísticas sobre alguna variable; que permitan ubicar a una persona con su grupo de referencia. El procedimiento de estandarización, consiste en dividir la curva normal en unidades percentiles; se puede generar normas estandarizadas en nueve cortes (estaninas) o en diez (estenes).

Tablas de contingencia con chi cuadrada

Son pruebas bivariadas donde se asocian dos variables categóricas; se genera una tabla cruzada en filas y columnas, donde se describen sus correspondientes frecuencias y porcentajes, determinando la probabilidad de contraste de la prueba de hipótesis a partir de la Chi cuadrada.

4.10. Estadística para comprobación de hipótesis

A continuación se detalla cada una de las hipótesis y los respectivos elementos implícitos que sirven para decidir la prueba estadística específica a emplearse para contrastación dichas hipótesis:

Hipótesis de investigación				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Variables						
Dependientes (3)	Escala de medición	Independientes (13)	Escala de medición			
<p>Y1= Cansancio emocional (Maslach).</p> <p>Y2= Despersonalización (Maslach).</p> <p>Y3= Baja realización personal (Maslach).</p>	<p>Ordinal por reactivo.</p> <p>Escala sumativa.</p>	<p>(6)Estilos de liderazgo transaccional y (3)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (1) Laissez, (3) variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad).</p>	<p>Ordinal por reactivo.</p> <p>Escala sumativa.</p>	<p>Multivariado.</p> <p>Dependencia.</p> <p>Enfoque causal.</p>	<p>Seguidores (<i>personal docente</i> y <i>administrativo</i>). n = 1,515.</p>	<p>Modelos de ecuaciones estructurales SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modelling):</p> <p>a) Trayectorias.</p> <p>b) Con variables latentes.</p>

Hipótesis específicas

Hipótesis 1.1				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Variables						
Dependientes (0)	Escala de medición	Independientes (13)	Escala de medición			
		(6)Estilos de liderazgo transaccional y (3)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (1) Laissez, (3) variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Univariado. Inependencia.	Jefes n = 102.	Intervalos de confianza al 95 %.

Hipótesis 1.2

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores**, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (0)	Escala de medición	Independientes (13)	Escala de medición			
		(6)Estilos de liderazgo transaccional y (3)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (1) Laissez, (3) variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Univariado. Inependencia.	Seguidores n = 1,515.	Intervalos de confianza al 95 %.

Hipótesis 2.1						
<i>Ho: “Menos del 10 % del personal investigado (Jefes) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.</i>						
Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes	Escala de medición			
Y4= Sin desgaste profesional. (Maslach). Y5= Desgaste profesional alto. (Maslach).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.			Bivariado. Comparativo.	Jefes n = 102.	Comparación de frecuencias y porcentajes,

Hipótesis 2.2						
Ho: “Menos del 10 % del personal investigado (Seguidores) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.						
Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes	Escala de medición			
Y4= Sin desgaste profesional. (Maslach). Y5= Desgaste profesional alto. (Maslach).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.			Bivariado. Comparativo.	Seguidores (<i>personal docente y administrativo</i>). n = 1,515.	Comparación de frecuencias y porcentajes,

Hipótesis 3.**Ho:** “No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional de los **Jefes y Seguidores**”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes	Escala de medición			
Y1= Cansancio emocional (Maslach).	Ordinal por reactivo.			Bivariado. Comparativo.	Jefes n = 102. Seguidores (<i>personal docente y administrativo</i>). n = 1,515.	Prueba “T” de Student de Diferencia de Medias.
Y2= Despersonalización (Maslach).	Escala sumativa.					
Y3= Baja realización personal (Maslach).						

Hipótesis 3.1.**Ho:** “No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional (Sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto) de los **Jefes y Seguidores**”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes	Escala de medición			
Y4= Sin desgaste profesional. (Maslach). Y5= Desgaste profesional alto. (Maslach).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Personal	Nominal.	Bivariado. Comparativo.	Jefes n = 102. Seguidores (<i>personal docente y administrativo</i>). n = 1,515.	Tabla de contingencia con Chi cuadrada.

Hipótesis 4.

Ho: “No existen diferencias significativas entre las percepciones de **Jefes y Seguidores** sobre el perfil de liderazgo transformacional de los primeros”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (0)	Escala de medición	Independientes (13)	Escala de medición			
		(6)Estilos de liderazgo transaccional y (3)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (1) Laissez, (3) variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Bivariado. Comparativo.	Jefes n = 102. Seguidores (personal docente y administrativo). n = 1,515.	Prueba “T” de Student de Diferencia de Medias.

Hipótesis 5.

***Ho:** “Desde la percepción de los **Jefes**, los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los Seguidores”.*

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (1) Agrupadas	Escala de medición	Independientes (3) Agrupadas	Escala de medición			
Y6 = Satisfacción. (Bass y Avolio). Y7 = Esfuerzo extra (Bass y Avolio). Y8 = Efectividad. (Bass y Avolio).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa	(1)Estilos de liderazgo transaccional y (2)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (3) Laissez.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Multivariado. Dependencia.	Jefes n = 102.	Modelos de ecuaciones estructurales SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modelling): a) Con variables latentes.

Hipótesis 6.				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Variables						
Dependientes (1) Agrupadas	Escala de medición	Independientes (3) Agrupadas	Escala de medición			
Y6 = Satisfacción. (Bass y Avolio). Y7 = Esfuerzo extra (Bass y Avolio). Y8 = Efectividad. (Bass y Avolio).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa	(1)Estilos de liderazgo transaccional y (2)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (3) Laissez.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Multivariado. Dependencia.	Seguidores (<i>personal docente</i> y <i>administrativo</i>). n = 1,515.	Modelos de ecuaciones estructurales SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modelling): a) Con variables latentes.

Hipótesis 7.1.

*Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores mujeres**, no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.*

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (1) Agrupadas	Escala de medición	Independientes (4) Agrupadas	Escala de medición			
Y1= Cansancio emocional (Maslach).	Ordinal por reactivo.	(1)Estilos de liderazgo transaccional y	Ordinal por reactivo.	Multivariado. Dependencia.	Seguidores mujeres (<i>personal docente y administrativo</i>). n = 776.	Modelos de ecuaciones estructurales de segundo orden SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modelling): a) Con variables latentes.
Y2= Despersonalización (Maslach).	Escala sumativa	de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36,	Escala sumativa.			
Y3= Baja realización personal (Maslach).		(3)Laissez. (4) Variables de resultado.				

Hipótesis 7.2.

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores hombres**, no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el *laissez faire* (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (1) Agrupadas	Escala de medición	Independientes (4) Agrupadas	Escala de medición			
Y1= Cansancio emocional (Maslach). Y2= Despersonalización (Maslach). Y3= Baja realización personal (Maslach).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa	(1)Estilos de liderazgo transaccional y (2)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (3)Laissez. (4) Variables de resultado.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Multivariado. Dependencia.	Seguidores hombres (personal docente y administrativo). n = 725.	Modelos de ecuaciones estructurales de segundo orden SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modelling): a) Con variables latentes.

Hipótesis 8.

Ho: “Las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) no influyen de forma significativa en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (3) Agrupadas	Escala de medición	Independientes (3) Agrupadas	Escala de medición			
Y1= Cansancio emocional (Maslach).	Ordinal por reactivo.	X37 = Satisfacción. (Bass y Avolio).	Ordinal por reactivo.	Multivariado. Dependencia.	Seguidores (<i>personal docente y administrativo</i>). n = 1,515.	Modelos de ecuaciones estructurales de segundo orden SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modelling): a) Con variables latentes.
Y2= Despersonalización (Maslach).	Escala sumativa	X38 = Esfuerzo extra (Bass y Avolio).	Escala sumativa.			
Y3= Baja realización personal (Maslach).		X39 = Efectividad. (Bass y Avolio).				

Hipótesis 9.1.

Ho: “Desde la percepción de los **Jefes**, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el Laissez faire y la Administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes (11)	Escala de medición			
(1) Laissez. (1) Administración por excepción pasivo	Ordinal por reactivo. Escala sumativa	(6)Estilos de liderazgo transaccional y (2)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (3) variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Bivariado. Dependencia.	Jefes n = 102.	Coeficientes de correlación de Pearson, Momento – Producto.

Hipótesis 9.2.

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores**, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el *laissez faire* y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes (11)	Escala de medición			
(1) Laissez. (1) Administración por excepción pasivo	Ordinal por reactivo. Escala sumativa	(6)Estilos de liderazgo transaccional y (2)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (3) variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Bivariado. Dependencia.	Seguidores (<i>personal docente y administrativo</i>). n = 1,515.	Coeficientes de correlación de Pearson, Momento – Producto. Modelos de ecuaciones estructurales de segundo orden SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modelling): Con variables latentes.

Hipótesis 10.1.

Ho: “Desde la percepción de **Jefes**, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (3)	Escala de medición	Independientes (0)	Escala de medición			
Y1= Cansancio emocional (Maslach). Y2= Despersonalización (Maslach). Y3= Baja realización personal (Maslach).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.			Bivariado Dependencia.	Jefes n = 102.	Coefficientes de correlación de Pearson, Momento – Producto.

Hipótesis 10.2.

Ho: “Desde la percepción de **Seguidores**, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (3)	Escala de medición	Independientes (0)	Escala de medición			
Y1= Cansancio emocional (Maslach). Y2= Despersonalización (Maslach). Y3= Baja realización personal (Maslach).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.			Bivariado Dependencia.	Seguidores (<i>personal docente y administrativo</i>). n = 1,515.	Correlación de Pearson, Momento – Producto. Modelos de ecuaciones estructurales de segundo orden SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modelling): Con variables latentes.

Hipótesis 11.

Ho: “Los resultados del estudio no confirman la validación, estandarización y confiabilidad de los instrumentos sobre liderazgo transformacional (MLQ) y desgaste profesional (MBI)”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (3)	Escala de medición	Independientes (13)	Escala de medición			
<p>Y1= Cansancio emocional (Maslach).</p> <p>Y2= Despersonalización (Maslach).</p> <p>Y3= Baja realización personal (Maslach).</p>	<p>Ordinal por reactivo.</p> <p>Escala sumativa.</p>	<p>(6)Estilos de liderazgo transaccional y (3)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (1) Laissez, (3) variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad).</p>	<p>Ordinal por reactivo.</p> <p>Escala sumativa.</p>	<p>Multivariado.</p> <p>Independencia.</p>	<p>Jefes n = 102.</p> <p>Seguidores (<i>personal docente</i> y <i>administrativo</i>). n = 1,515.</p>	<p>Análisis factorial confirmatorio bajo el método de componentes principales y una rotación varimax.</p> <p>Coeficiente Alfa de Cronbach,</p> <p>Estaninas (nueve cortes de la curva normal): Establecimiento de baremos.</p>

Hipótesis 12.

Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las variables de resultado y las subescalas de desgaste profesional con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (3)	Escala de medición	Independientes	Escala de medición			
<p>Y1= Cansancio emocional (Maslach).</p> <p>Y2= Despersonalización (Maslach).</p> <p>Y3= Baja realización personal (Maslach). (3) variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad).</p>	<p>Ordinal por reactivo.</p> <p>Escala sumativa.</p>	<p>P1 Sexo (1 – 2) Categorías.</p> <p>Tipo de trabajador (1 – 5).</p> <p>Turno (1–4).</p> <p>Antigüedad (1 – 5).</p> <p>Tecnologías de la información (1 – 6).</p> <p>Materiales (1 – 6).</p> <p>Horario (1 – 6).</p> <p>Satisfacción con: Libertad de decisión (1 – 6).</p> <p>Salario (1 – 6).</p> <p>Actual empleo (1 – 6).</p>	Nominal.	<p>Multivariado.</p> <p>Independencia.</p>	<p>Jefes n = 102.</p> <p>Seguidores (personal docente y administrativo). n = 1,515.</p>	<p>Prueba “T” de Student Diferencia de Medias.</p> <p>Análisis de varianza (ANOVA).</p>

Hipótesis 13.

Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias del desgaste profesional alto con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes (5)	Escala de medición			
<p>Y4= Sin desgaste profesional. (Maslach).</p> <p>Y5= Desgaste profesional alto. (Maslach).</p>	<p>Ordinal por reactivo.</p> <p>Escala sumativa.</p>	<p>P18. % de recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura.</p> <p>P20. Nivel de satisfacción con la libertad de decisión.</p> <p>P21. Nivel de satisfacción con su salario.</p> <p>P22. Satisfacción con el actual empleo.</p> <p>P23. ¿Ha pensado en cambiar de empleo?</p>	<p>Ordinal por reactivo.</p>	<p>Bivariada.</p> <p>Dependencia.</p>	<p>Seguidores (<i>personal docente y administrativo</i>). n = 1,515.</p>	<p>Tabla de contingencia con Chi cuadrada.</p>

Hipótesis 14.1.

Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes (10)	Escala de medición			
Y6 = Satisfacción. (Bass y Avolio).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	(6) Estilos de liderazgo transaccional y (3) Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (1) Laissez.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Multivariado. Dependencia.	Seguidores (personal docente y administrativo). n = 1,515.	Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA).

Hipótesis 14.2.

Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación del esfuerzo extra son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes (10)	Escala de medición			
Y7 = Esfuerzo extra (Bass y Avolio).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	(6) Estilos de liderazgo transaccional y (3) Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (1) Laissez.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Multivariado. Dependencia.	Seguidores (personal docente y administrativo). n = 1,515.	Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA).

Hipótesis 14.3.

Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes (10)	Escala de medición			
Y8 = Efectividad. (Bass y Avolio).	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	(6)Estilos de liderazgo transaccional y (3)Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio). X22 a X36, (1) Laissez.	Ordinal por reactivo. Escala sumativa.	Multivariado. Dependencia.	Seguidores (personal docente y administrativo). n = 1,515.	Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA).

Hipótesis 14.4.

Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta al mismo tiempo en cuanto a la explicación de la satisfacción, el esfuerzo extra y a la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.

Variables				Método estadístico	Unidad de análisis	Pruebas estadísticas
Dependientes (2)	Escala de medición	Independientes (10)	Escala de medición			
Y6 = Satisfacción. (Bass y Avolio).	Ordinal por reactivo.	(6) Estilos de liderazgo transaccional y	Ordinal por reactivo.	Multivariado. Dependencia.	Seguidores (personal docente y administrativo). n = 1,515.	Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA).
Y7 = Esfuerzo extra (Bass y Avolio).	Escala sumativa.	(3) Estilos de liderazgo transformacional (Bass y Avolio).	Escala sumativa.			
Y8 = Efectividad (Bass y Avolio)		X22 a X36, (1) Laissez.				

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Resultados estadística descriptiva

Jefes

El total de la muestra se constituyó de 102 Jefes (94%) de 36 Escuelas Normales del Estado de México. Sus **datos sociodemográficos y organizacionales** son: **Sexo:** el 44.1 % (45) de los Jefes pertenece al sexo femenino, mientras que el 55.9 % (57) es masculino. **Edad:** El 50 % (51) tiene una edad mayor de 46 años, le sigue el 19.6 % (20) de 36 a 40 años, el 13.7 % (14) entre 41 a 45 años, un 10.8 % (11) entre 31 a 35 años, un 3.9 % (4) entre 26 a 30 años, y por último un 2 % (2) de 18 a 25 años. **Estado civil:** El 75.5 % (77) es casado, un 13.7 % (14) es soltero, un 5.9 % (6) es divorciado, un 2.9 % (3) unión libre, un 1 % (1) es viudo y un 1 % (1) otro. **Último grado de estudios:** El 37.3 % (38) cuenta con estudios de secundaria, un 28.4 % (29) licenciatura, un 14.7 % (15) posgrado, un 13.7 % (14) primaria, un 3.9 % (4) bachillerato, y un 2 % (2) estudios comerciales.

Seguidores

El total de la muestra se constituyó de 1,515 trabajadores de 36 Escuelas Normales del Estado de México que reportaron el liderazgo de 102 directivos. Sus **datos sociodemográficos y organizacionales** son: **Sexo:** el 51.2 % (776) de los seguidores pertenece al sexo femenino, mientras que el 47.9% (725) es masculino, y aproximadamente un 1 % (14) no contestó. **Edad:** un 39.7 % (601) de 46 años o más, le sigue un 23.7 % (359) de 41 a 45 años, un 15.3 % (232) de 36 a 40 años, un 10.3 % (156) de 31 a 35 años, un 7.3 % (111) de 26 a 30 años, un 0.6 % (9) menos de 18 años, y un 0.5 % (8) no contestó. **Estado civil:** un 63.8 % (966) es casado, le sigue un 21.8 % (331) soltero, un 7.1 % (107) es divorciado, un 4.2 % (64) unión libre, 1.5 % (23) reportó otro, un 1.1 % (17) viudo, y un 0.5 % (7) no contestó. **Último grado de estudios:** un 45.9 % (696) licenciatura, un 43 % (652) posgrado, un 2.8 % (42) secundaria, un 2.4 % (36) bachillerato, un 1.8 % (27) no contestó, un 1.3 % (19) primaria, y un 0.3% (4) ninguno. **Número de idiomas que domina:** un 78.2 % (1185) uno, un 18.2 % (275) dos, un 1.6 % (24) tres o más, un 2 % (31) no contestó. **Tipo de trabajador:** un 79 % (1,198) es de base, un 16.4 % (248) interinato, un 2.1 % (32) confianza, un 1.4 % (21) otro, un 1.1 % (16) no contestó. **Turno:** un 63.9 % (968) mixto, un 29.2 % (443) matutino, un 5.6 % (85) vespertino, y un 1.3 % (19) no contestó. **Antigüedad en la institución:** un 52.3 % (792) más de 10 años, un 20.9 % (317) menos de 3 años, un 14.6 % (221) de 6 a 10 años, un 11.6 % (176) de 3 a 5 años, y un 0.6 % (9) no contestó. **Antigüedad en el puesto:** un 37.7 % (572) más de 10 años, un 35.2 % (533) menos de 3 años, un 13.9 % (210) de 3 a 5 años, un 12.8 % (194) de 6 a 10 años, un 0.4 % (6) no contestó. **Categoría:** el 56.7 % (859) es personal docente y el 43.7 % (656) personal administrativo.

5.2. Resultados estadística inferencial

5.2.1. Resultados de la hipótesis de investigación

Hipótesis de investigación desde la postura nula
--

<p><i>Ho: “No influyen de forma significativa las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.</i></p>

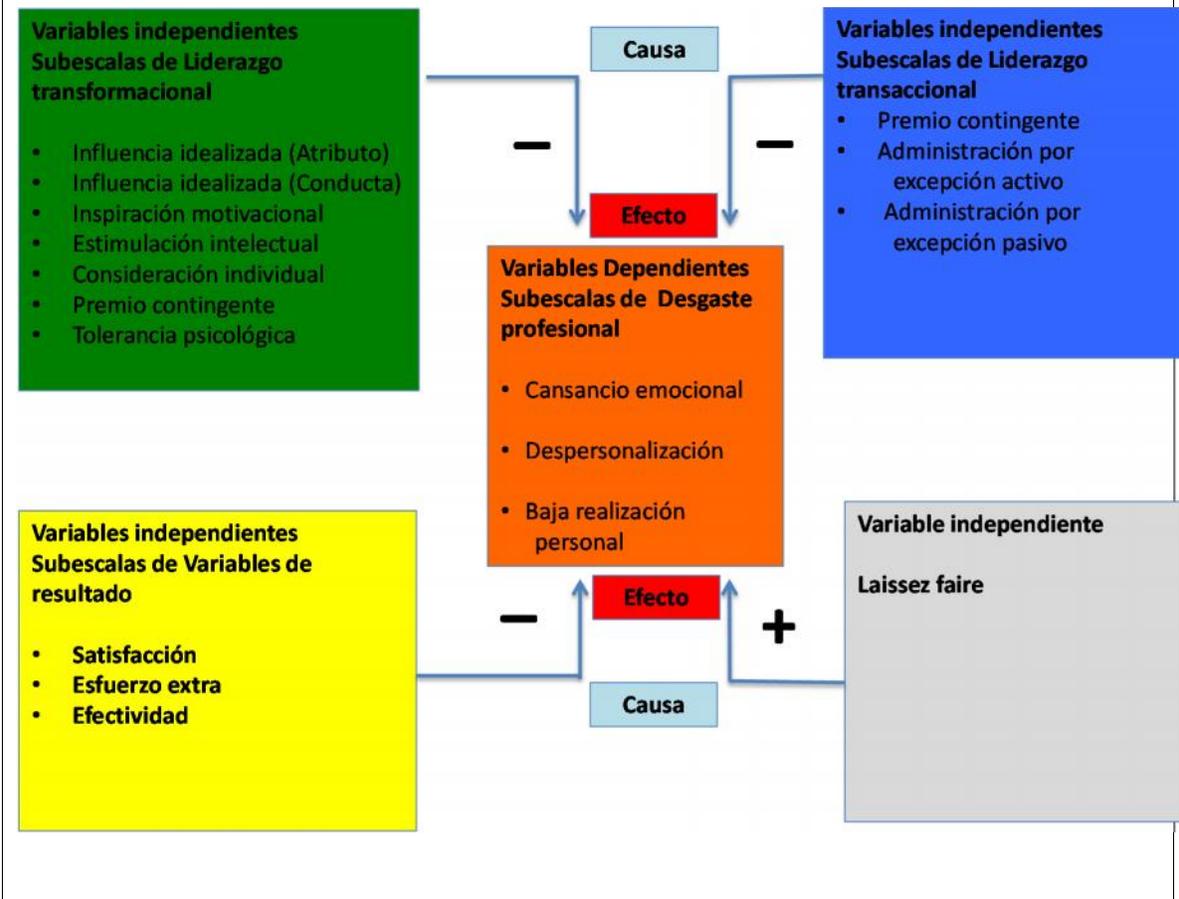
Comprendiendo la naturaleza multivariada de la pregunta y la hipótesis de investigación, se decidió elegir los Modelos de Ecuaciones Estructurales **SEM** (por sus siglas en inglés **Structural Equation Modelling**), que permitieran de manera gráfica y estadística el analizar la influencia causal de distintas variables o subescalas de Liderazgo transformacional, transaccional, Laissez faire y variables de resultado desde el Modelo de Bass y Avolio, en subescalas de Desgaste profesional desde el Modelo de Maslach, en el personal investigado.

Para probar dicha hipótesis causal se decidió contrastarla a partir de dos métodos complementarios del **SEM**. Primero se aplicó un **Análisis de Trayectorias** usando las variables o subescalas medidas directamente por los instrumentos, y complementarlas posteriormente con el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales con el uso de **variables latentes** (variables que no se midieron de forma directa y que corresponden a los constructos teóricos).

Se empleó el método de **Máxima Verosimilitud** que trabaja sobre el supuesto de normalidad de los datos; considera la generación de un modelo de cocientes de regresión además de calcular una función logarítmica que garantiza la mayor probabilidad de explicación de una hipótesis que en su derivada muestre aquellas variables que mejor representen a una ecuación de regresión, pudiendo probar el modelo.

Desde la concepción teórica de liderazgo de Bass y Avolio; así como desde la concepción teórica de Maslach; las distintas subescalas se representaron en un modelo matemático con sus respectivos coeficientes beta como aparecen en la **Figura 1**, de forma contraria a la hipótesis nula; ya que justifican la forma en que cada constructo operar teóricamente y que se pretende comprobar empíricamente. **Lo anterior podría comprenderse como la postura de la hipótesis de investigación del autor de la presente investigación.**

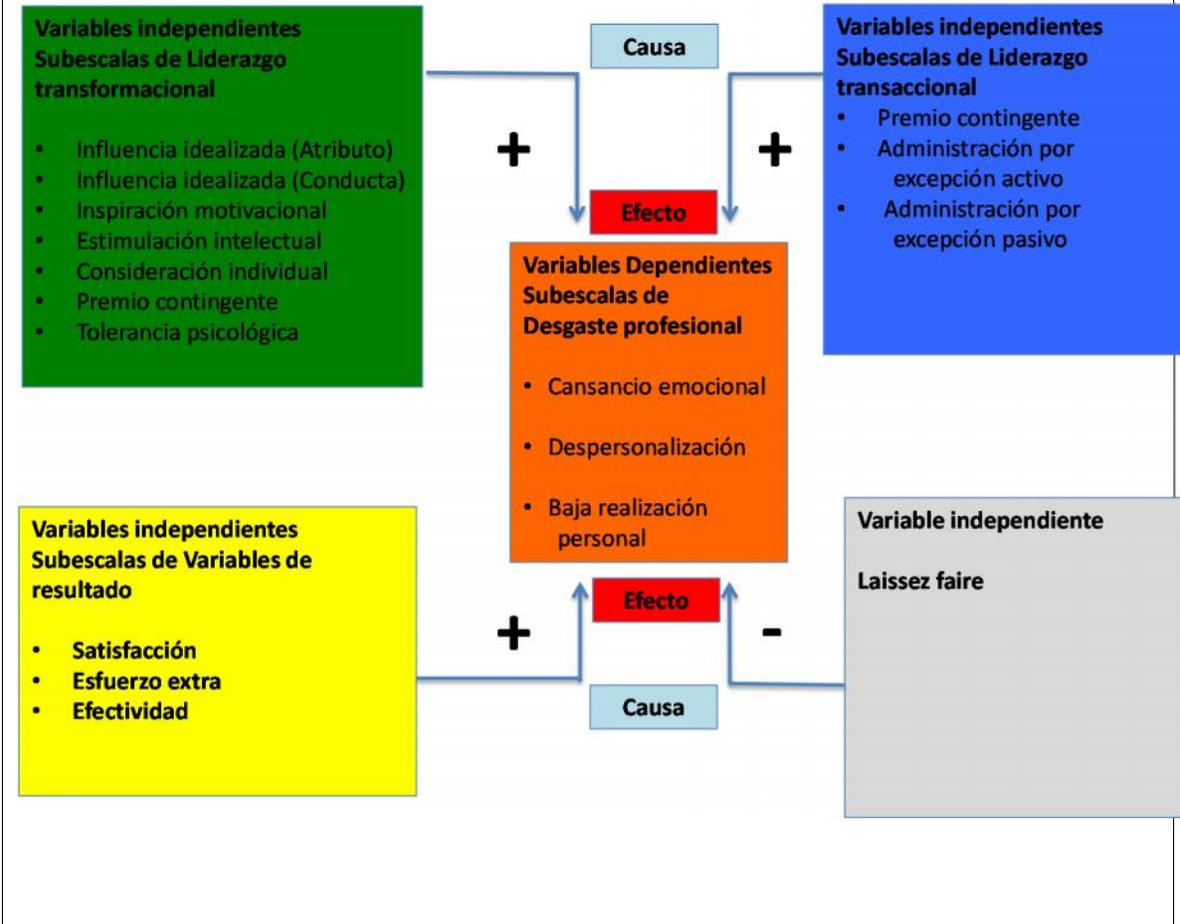
Figura 1. Modelo inicial explicativo de liderazgo y desgaste profesional desde la perspectiva teórica



Fuente: Elaboración propia.

Se presenta a continuación la postura contraria a la del investigador en la **Figura 2**; donde se representan las afirmaciones referentes a las correlaciones y a la influencia esperada entre las variables involucradas en el Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula.

Figura 2. Modelo inicial explicativo de liderazgo y desgaste profesional desde la postura de la hipótesis nula.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta la **Tabla 1** donde se expresan todas las correlaciones particulares y la influencia esperada de cada subescala de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado y laissez faire con cada subescala del desgaste profesional desde la postura nula.

Tabla 1. Correlaciones e influencia esperada en el Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula

Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio) Exógenas	Influencia	Variables de desgaste profesional (Maslach) Endógenas
Liderazgo transformacional	+	Cansancio emocional
Liderazgo transformacional	+	Despersonalización
Liderazgo transformacional	+	Baja realización personal
Liderazgo transaccional	+	Cansancio emocional
Liderazgo transaccional	+	Despersonalización
Liderazgo transaccional	+	Baja realización personal
Laissez faire	-	Cansancio emocional
Laissez faire	-	Despersonalización
Laissez faire	-	Baja realización personal
Variables de resultado	+	Cansancio emocional
Variables de resultado	+	Despersonalización
Variables de resultado	+	Baja realización personal
Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)	Correlaciones	Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)
Liderazgo transformacional	-	Transaccional
Liderazgo transformacional	+	Laissez faire
Liderazgo transformacional	-	Variables de resultado
Liderazgo transaccional	+	Laissez faire
Laissez faire	+	Variables de resultado
Variables de resultado	-	Transaccional

Fuente: Elaboración propia.

Construcción del Modelo de Ecuaciones Estructurales

Es importante mencionar que para desarrollar el modelo se tomaron en cuenta algunos de los supuestos iniciales de dicho método, para el presente estudio siendo: **Normalidad multivariada**, para la cual fue necesario el realizar una limpieza de los valores extremos (outliers), para evitar sesgos o resultados espurios. **Linealidad**, para lo cual se asume que las relaciones entre las variables son lineales, para lo cual se justificó el uso de un modelo causal. **Ausencia de multicolinealidad y singularidad**, se analizaron las matrices de las corridas del modelo para garantizar que fuera adecuada. Uso de diversos indicadores múltiples, como son: **GFI, CFI, TLI, NFI**, dichos indicadores sugieren que el **Tamaño de muestra** sea $n > 200$. Se obtuvieron también **Índices Estadísticos de Ajuste** para evaluar cada modelo. Se generaron paralelamente, diversas corridas de **Regresión Múltiple**, sus respectivos **Coefficientes Beta estandarizados y no estandarizados; Correlaciones de Pearson**, así como **Análisis de covarianza**. La confiabilidad de cada una de las variables o subescalas implicadas en los análisis estadísticos, se pudo evaluar mediante el **Coefficiente Alfa de Cronbach** considerando que debe ser igual o mayor a 0.70 en cada una de las subescalas.

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales desarrollados permitieron visualizar las **Variables exógenas o independientes** (subescalas de Liderazgo transformacional, transaccional, Laissez faire y variables de resultado) y las **Variables endógenas o dependientes** (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal); con sus correspondientes preguntas o reactivos que integran cada una de ellas, evaluando dicha hipótesis en forma conjunta, y confirmar los hallazgos empíricos del modelo teórico de Bass y Avolio, por un lado, y el de Maslach al mismo tiempo.

Modelamiento usando un análisis de trayectorias

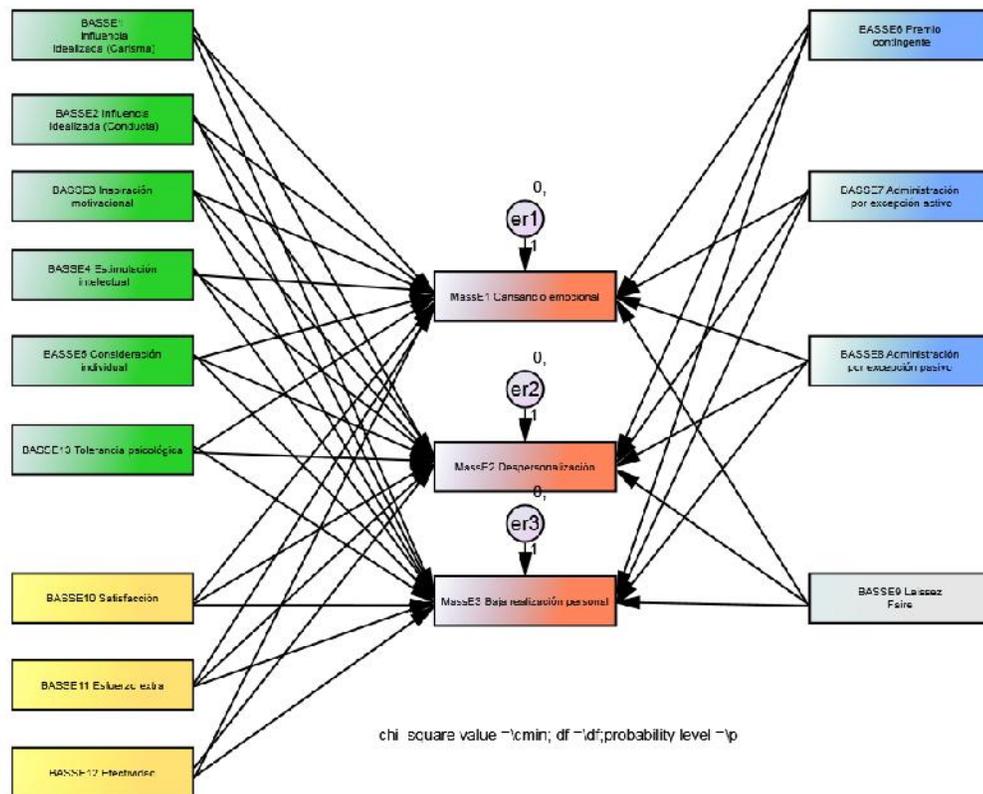
Fue necesario representar un modelo hipotetizado bajo la postura nula (H_0), para posteriormente contrastarlo empleado la base de datos y el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales que generó un modelo re – especificado.

Figura 3. Modelo hipotetizado desde un análisis de trayectorias (Path analysis)

Influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal

Seguidores

n = 1,515



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los índices del **Modelo hipotetizado** en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Índices del modelo hipotetizado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo hipotetizado	31245.658	94	0.000	332.401	0.468	0.014	-0.26	0.013	0.014	-0.259

La **Tabla 2**, presenta una **Chi cuadrada inicial** en el Modelo hipotetizado de 31245.658. La **P**. obtenida de 0.00, los **Grados de libertad** fueron 94. El **CMIN/DF** siendo 332.401, no confirma un modelo adecuado, un **RMSEA** de 0.468 no confirma un buen ajuste.

A continuación se presentan los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado

Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
MassE3_Inspiración_motivacional <--- BASSE1_Influencia_idealizada atributo	-0.044	0.006	-7.531	***
MassE2_Influencia_idealizada_conducta <--- BASSE2_Influencia_idealizada_conducta	-0.015	0.004	-3.595	***
MassE3_Baja_realización_personal <--- BASSE2_Influencia_idealizada_conducta	-0.06	0.006	-9.991	***
MassE1_Cansancio_emocional <--- BASSE3_Inspiración_motivacional	-0.032	0.005	-6.414	***
MassE1_Cansancio_emocional <--- BASSE4_Estimulación_intelectual	0.017	0.005	3.431	***
MassE2_Despersonalización <--- BASSE4_Estimulación_intelectual	0.009	0.004	2.143	0.032
MassE2_Despersonalización <--- BASSE5_Consideración_individual	0.008	0.004	2.105	0.035
MassE3_Baja_realización_personal <--- BASSE5_Consideración_individual	-0.013	0.006	-2.384	0.017
MassE3_Baja_realización_personal <--- BASSE13_Tolerancia_psicológica	0.026	0.006	4.545	***
MassE1_Cansancio_emocional <--- BASSE10_Satisfacción	-0.044	0.005	-8.636	***
MassE3_Baja_realización_personal <--- BASSE10_Satisfacción	-0.022	0.006	-3.578	***
MassE1_Cansancio_emocional <--- BASSE11_Esfuerzo_extra	0.011	0.005	2.262	0.024
MassE2_Despersonalización <--- BASSE11_Esfuerzo_extra	-0.01	0.004	-2.513	0.012
MassE3_Baja_realización_personal <--- BASSE11_Esfuerzo_extra	0.023	0.006	3.98	***
MassE2_Despersonalización <--- BASSE12_Efectividad	-0.03	0.004	-7.232	***
MassE1_Cansancio_emocional <--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.049	0.005	9.557	***
MassE2_Despersonalización <--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.045	0.004	10.693	***
MassE3_Baja_realización_personal <--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.033	0.006	5.326	***
MassE2_Despersonalización <--- BASSE8_Administración_por_excepción_pasivo	0.021	0.005	4.482	***
MassE1_Cansancio_emocional <--- BASSE9_Laissez_faire	0.045	0.006	7.184	***
MassE2_Despersonalización <--- BASSE9_Laissez_faire	0.042	0.005	8.195	***
MassE3_Baja_realización_personal <--- BASSE9_Laissez_faire	0.038	0.007	5.064	***
MassE1_Cansancio_emocional <--- BASSE12_Efectividad	-0.025	0.005	-4.966	***
MassE1_Cansancio_emocional <--- BASSE6_Premio_contingente	0.003	0.005	0.651	0.515
MassE2_Despersonalización <--- BASSE6_Premio_contingente	0	0.004	0.025	0.98
MassE3_Baja_realización_personal <--- BASSE6_Premio_contingente	0	0.006	0.045	0.964

*** P<0.001

A continuación se presentan los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 4**.

Tabla 4. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado

	Variables	Pesos
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE1_Influencia_idealizada_atributo	-0.179
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE2_Influencia_idealizada_conducta	-0.085
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE2_Influencia_idealizada_conducta	-0.237
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE3_Inspiración_motivacional	-0.151
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE4_Estimulación_intelectual	0.081
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE4_Estimulación_intelectual	0.051
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE5_Consideración_individual	0.05
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE5_Consideración_individual	-0.057
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE13_Tolerancia_psicológica	0.108
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE10_Satisfacción	-0.203
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE10_Satisfacción	-0.085
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE11_Esfuerzo_extra	0.053
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE11_Esfuerzo_extra	-0.059
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE11_Esfuerzo_extra	0.094
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE12_Efectividad	-0.171
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.224
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.252
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.126
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE8_Administración_por_excepción_pasivo	0.106
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.169
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.193
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.12
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE12_Efectividad	-0.117
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE6_Premio_contingente	0.015
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE6_Premio_contingente	0.001
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE6_Premio_contingente	0.001

*** $P < 0.001$

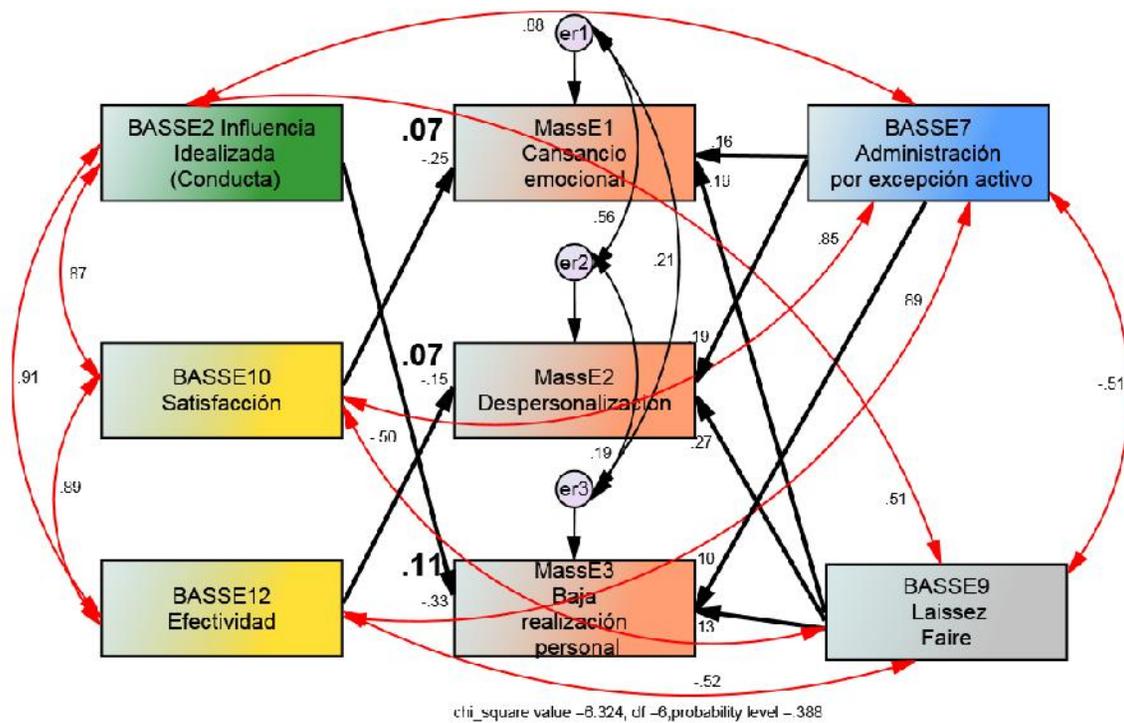
Se corrió el Modelo de Ecuaciones Estructurales propuesto, se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables o factores no significativos, se fue corrigiendo paso a paso el modelo disminuyendo la Chi cuadrada, buscando el rechazo de la P. siendo mayor a 0.05 y analizando los índices de bondad de ajuste. Por lo anterior, se decidió no profundizar en el análisis estadístico inicial; más bien profundizar en el modelo re – especificado final.

Se realizaron las modificaciones y se integró un modelo re – especificado final, se presenta en la **Figura 4**.

Figura 4. Modelo re-especificado desde un análisis de trayectorias (Path analysis)

Influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal Seguidores

n = 1,515



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los índices del **Modelo re – especificado** en la **Tabla 5**.

Tabla 5. Índices del modelo re - especificado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo Re - especificado	6.324	6	0.388	1.054	0.006	0.999	1	1	1	0.997

Las **Tablas 2 y 5**, permiten observar una disminución de la **Chi cuadrada inicial** de 31245.658 a una **Chi cuadrada final** de 6.324 en el **Modelo Re – especificado** con **6 Grados de libertad**. Se obtuvo una **P**. obtenida de 0.388, el cual nos aporta mucha evidencia para el rechazo de una prueba de hipótesis de diferencia de grupos. De forma complementaria se analizaron los **Índices de bondad de ajuste** siendo: el **CMIN/DF** (Chi cuadrado sobre grados de libertad) fue 1.054, nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** (Índice de la raíz cuadrada media del error de la aproximación) de 0.006 confirma un excelente ajuste, los índices **NFI** (Índice de ajuste normalizado), **TLI** (Índice de ajuste normalizado), **CFI** (índice de ajuste comparativo), **IFI** (Índice de ajuste incremental) y el **RFI** (Índice de ajuste relativo) cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste adecuada.

A continuación se presentan los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 6**.

Tabla 6. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado

	Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.047	0.007	6.38	***
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.033	0.009	3.647	***
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE10_Satisfacción	-0.052	0.008	-6.134	***
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.056	0.006	9.187	***
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.032	0.009	3.733	***
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE12_Efectividad	-0.025	0.008	-3.079	0.002
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.04	0.009	4.573	***
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE2_Influencia_idealizada_conducta	-0.082	0.013	-6.501	***
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.026	0.013	2.041	0.041

*** P<0.001

A continuación se presentan los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 7**.

Tabla 7. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado

	Variables	Pesos
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.185
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.161
MassE1_Cansancio_emocional	<--- BASSE10_Satisfacción	-0.252
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.268
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.185
MassE2_Despersonalización	<--- BASSE12_Efectividad	-0.147
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE9_Laissez_faire	0.131
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE2_Influencia_idealizada_conducta	-0.332
MassE3_Baja_realización_personal	<--- BASSE7_Administración_por_excepción_activo	0.105

*** $P < 0.001$

Coeficientes Beta significativos del modelo

A partir de los **Coeficientes Beta Estandarizados Significativos (β)** se puede entender el grado de influencia causal particular de cada una de las variables independientes en cada una de las variables dependientes.

Influencia en el Cansancio emocional

En la **Tabla 7**, se observa como la **Mass E1 Cansancio emocional** es influenciada de forma directa significativa por la **Basse9 Laissez faire** con una $\beta = 0.185$. Lo anterior puede interpretarse como sigue: “A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la postergación de la toma de decisiones, el dejar de supervisar el trabajo de su personal y dejar que hagan lo que quieran; mayor cansancio emocional de sus trabajadores”. El uso del Laissez faire puede ser inadecuado tanto para la eficiencia del liderazgo de los Jefes, como en la carga tensional en el cansancio emocional de sus seguidores. Cabe señalar que se esperaba una influencia directa (con pendiente positiva) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

También la **Mass E1 Cansancio emocional** es influenciada de forma directa por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (subescala transaccional) con una $\beta = 0.161$. Lo anterior se puede interpretar como sigue: “A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la supervisión, a la prevención de desviaciones con respecto a los planes de trabajo por parte del personal; mayor cansancio emocional de los trabajadores”. Es interesante observar como al aplicar la subescala de liderazgo transaccional Administración por excepción activo buscando la mejora continua o la eficiencia; en dicho personal puede afectar al provocar mayor tensión en su cansancio emocional. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa

(con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual **no se obtuvo**, y es importante profundizar al respecto. Lo anterior podría explicarse de la manera siguiente: la Administración por excepción activo está orientada hacia la prevención, hacia la mejora continua, hacia el no desvío de las acciones o planes, lo cual puede provocar tensión emocional en el personal que se acumule y genere un cansancio emocional.

Por último, la **Mass E1 Cansancio emocional** se ve influenciada de forma inversa por la **Basse 10 Satisfacción** (Subescala de variable de resultados) con una $\beta = -0.252$. Lo anterior se puede interpretar como sigue: *“A mayor satisfacción del equipo de trabajo, menor cansancio emocional por parte del personal”*. La posible explicación es que mientras que en el equipo de trabajo se logre obtener satisfacción, la emoción consecuente, puede contrastar la carga de tensión del cansancio emocional. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

Influencia en la Despersonalización

La **Mass E2 Despersonalización** es influenciada de forma directa por la **Basse 9 Laissez faire** con una $\beta = 0.268$. Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la postergación de la toma de decisiones, el dejar de supervisar el trabajo de su personal y dejar que hagan lo que quieran; mayor despersonalización de sus trabajadores en el directo con los clientes”*. El uso del Laissez faire puede ser inadecuado tanto para la eficiencia del liderazgo de los Jefes, como en la carga tensional en despersonalización de sus seguidores; pudiendo repercutir en la atención con los clientes. Cabe señalar que se esperaba una influencia directa (con pendiente positiva) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

También la **Mass E2 Despersonalización** se ve afectada por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (Subescala transaccional), la cual influye de forma directa con una $\beta = 0.185$. Lo anterior se puede interpretar como sigue: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la supervisión, a la prevención de desviaciones con respecto a los planes de trabajo por parte del personal; mayor despersonalización de los trabajadores”*. Cabe nuevamente el comentario de que al aplicar la subescala de liderazgo transaccional Administración por excepción activo buscando la mejora continua o la eficiencia; en dicho personal puede afectar al provocar mayor tensión, y por consecuencia mayor despersonalización. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual **no se obtuvo**, y es importante profundizar al respecto. Lo anterior podría explicarse de la manera siguiente: la Administración por excepción activo está orientada hacia la prevención, hacia la mejora continua, hacia el no desvío de las acciones o planes, lo cual puede provocar tensión emocional en

el personal que se acumule y genere una actitud de despersonalización en el personal.

Por último, la **Mass E2 Despersonalización** se ve influenciada de forma inversa por la **Basse 12 Efectividad** (Subescala de variable de resultados) con una $\beta = -0.147$. Lo anterior se puede interpretar como sigue: *“A mayor efectividad del equipo de trabajo, menor despersonalización por parte del personal”*. La posible explicación es que mientras que en el equipo de trabajo se logre obtener eficiencia, la emoción consecuente, puede contrastar la carga de tensión de la despersonalización. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

Influencia en la Baja realización personal

La **Mass E3 Baja realización personal** es influenciada de forma directa significativa por la **Basse 9 Laissez faire** con una $\beta = 0.131$. Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la postergación de la toma de decisiones, el dejar de supervisar el trabajo de su personal y dejar que hagan lo que quieran; mayor conflicto de los trabajadores en cuanto a su baja realización personal en distintas áreas”*. Parecería que sin un líder, los trabajadores podrían estar confundidos en logros de metas organizacionales e incluso personales. Cabe señalar que se esperaba una influencia directa (con pendiente positiva) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

También, la **Mass E3 Baja realización personal** es influenciada por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (Subescala transaccional) influye de forma directa con una $\beta = 0.105$: Lo anterior se puede interpretar de la siguiente forma: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la supervisión, a la prevención de desviaciones con respecto a los planes de trabajo por parte del personal; mayor conflicto por parte del personal en cuanto a la realización de metas individuales”*. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual **no se obtuvo**, y es importante profundizar al respecto. Lo anterior podría explicarse de la manera siguiente: la Administración por excepción activo está orientada hacia la prevención, hacia la mejora continua, hacia el no desvío de las acciones o planes, lo cual puede provocar tensión emocional en el personal que se acumule y genere un conflicto con el logro de objetivo o problemas con la realización personal.

Por último, la **Mass E3 Baja realización personal** se ve influenciada de forma inversa por la **Basse 2 Influencia idealizada conducta** (Subescala transformacional) con una $\beta = -0.332$. Lo anterior puede interpretarse de la siguiente forma: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a sus logros como exitoso, menores logros personales de sus trabajadores”*. Parecería que

el logro de los Jefes exitosos, en nuestra cultura mexicana podría ser adverso a los trabajadores, sentido como algo presuntuoso que puede afectar a los logros individuales”. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

Cabe mencionar que dichos hallazgos confirman los resultados de estudios previos referentes a la **influencia inversa significativa** de la **Basse 9 Laissez faire** con otras variables teóricas; pero en el caso de subescalas del Desgaste profesional (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal, la Basse 9 Laissez faire tiene una **influencia directa** con pendiente positiva; pero que repercute en forma inadecuada en las tres subescalas de desgaste profesional en los trabajadores.

Eliminación de subescalas no significativas

El modelaje de ecuaciones estructurales de trayectorias **eliminó** las siguientes **subescalas transformacionales en el modelo re - especificado**: Basse 1 Influencia idealizada (Atributo), la Basse 3 Inspiración motivacional, la Basse 4 Estimulación intelectual, la Basse 5 Consideración intelectual, la Basse 13 Tolerancia psicológica. Las **subescalas transaccionales** que **eliminó** fueron: Basse 6 Premio contingente y la Basse 8 Administración por excepción pasivo.

La única subescala de **variable de resultado** que **eliminó** el modelo fue: la **Basse 11 Esfuerzo extra**.

A continuación se presentan en la **Tabla 8**, las R Cuadradas de las subescalas del **Modelo Re – especificado**.

Tabla 8. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado

R Cuadrada de variables	Estimación
MassE1 Cansancio emocional	0.07
MassE2 Despersonalización	0.069
MassE3 Baja realización personal	0.107

La influencia explicada partir de la R Cuadrada

En la **Tabla 8** y **Figura 2**, se observa de manera integral la influencia particular de cada subescala transformacional, transaccional, Laissez faire y variables de resultado en las tres subescalas de desgate profesional, así como la influencia explicada de cada una de ellas a partir de su R Cuadrada como sigue:

La influencia de las variaciones de la Mass E1 Cansancio emocional

La **Mass E1 Cansancio emocional** se ve influenciada por la **Basse 10 Satisfacción** (subescala de variable de resultado) a partir de una β negativa = - 0.252; así también es influido por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (subescala transaccional) a partir de una β positiva = 0.161; por último, también es influenciado por la **Basse 9 Laissez faire** a partir de una β positiva = 0.185. En otras palabras: en primer lugar, se observa una mayor influencia inversa significativa con una $\beta = - 0.252$ de una subescala de variable de resultado (la Satisfacción); seguida en segundo lugar, por una influencia directa con una $\beta = 0.185$ de la Laissez faire; por último, en tercer lugar, la influencia de una subescala transaccional (Administración por excepción activo) con una $\beta = 0.161$. Estas tres variables explican aproximadamente el **0.07 % de la varianza** o los cambios de la **Mass E1 Cansancio emocional**, a partir de la **R Cuadrada**.

La influencia de las variaciones de la Mass E2 Despersonalización

La **Mass 2 Despersonalización** se ve influenciada por la **Basse 12 Efectividad** (subescala de variable de resultado) a partir de una β negativa = - 0.147; así también es influido por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (subescala transaccional) a partir de una β positiva = 0.185; por último, también es influenciado por la **Basse 9 Laissez faire** a partir de una β positiva = 0.268. En otras palabras: se observa en primer lugar, una mayor influencia directa significativa con una $\beta = 0.268$ de del Laissez faire; seguida en segundo lugar, por una

influencia directa con una $\beta = 0.185$ de la Basse 7 Administración por excepción activo; por último, en tercer lugar, la influencia de una subescala de variable de resultados (Efectividad) con una β inversa = - 0.147. Estas tres variables explican aproximadamente el **0.07 % de la varianza** o los cambios de la **Mass 2 Despersonalización**, a partir de la **R Cuadrada**.

La influencia de las variaciones de la Mass E3 Baja realización personal

La **Mass 3 Baja realización personal** se ve influenciada por la **Basse 2 Influencia idealizada conducta** (subescala transformacional) a partir de una β negativa = - 0.332; así también es influido por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (subescala transaccional) a partir de una $\beta = 0.105$; por último, también es influenciado por la **Basse 9 Laissez faire** a partir de una $\beta = 0.131$. En otras palabras: se observa en primer lugar, una mayor influencia inversa significativa con una $\beta = - 0.332$ de una subescala transformacional (Influencia idealizada conducta); seguida en segundo lugar, por la influencia del Laissez faire con una $\beta = 0.131$; por último, en tercer lugar, la influencia una subescala de transaccional (Administración por excepción activo) con una $\beta = 0.105$. Estas tres variables explican aproximadamente el **0.11 % de la varianza** o los cambios de la **Mass 3 Baja realización personal**, a partir de la **R Cuadrada**.

La influencia de las variaciones de las subescalas del Desgaste profesional

Aunque un 0.07 % de la influencia explicada de la **Mass E1 Cansancio emocional**, un 0.07 % de la **Mass E2 Despersonalización** y un 11 % de la **Mass E3 Baja realización personal** pueden verse como porcentajes pequeños de explicación; dichos hallazgos se pueden considerar relevantes en ciencias sociales para posteriores estudios en cuanto el liderazgo en México y en otros países.

A continuación se presentan los resultados de la corrida de correlaciones de Pearson con los pesos estandarizados en la **Tabla 9**.

Tabla 9. Correlación entre las subescalas del modelo re - especificado

Correlación de variables		Estimación
Basse10_Satisfacción	<--> Basse12_Efectividad	0.895
Basse10_Satisfacción	<--> Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.872
Basse10_Satisfacción	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.851
Basse12_Efectividad	<--> Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.91
Basse12_Efectividad	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.89
Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.882
Basse9_Laissez_Faire	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	-0.513
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	-0.514
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse10_Satisfacción	-0.495
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse12_Efectividad	-0.519
er1 Residual del MassE1 Cansancio emocional	<--> er2 Residual del MassE2 Despersonalización	0.565
er1 Residual del MassE1 Cansancio emocional	<--> er3 Residual del MassE3 Baja realización personal	0.207
er2 Residual del MassE2 Despersonalización	<--> er3 Residual del MassE3 Baja realización personal	0.194

A continuación se presenta en la **Tabla 10**, las covarianzas entre las subescalas implicadas.

Tabla 10. Covarianzas entre las subescalas del modelo re - especificado

Covarianza entre las variables		Estimación	Error estandar	Radio Crítico	P
Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	18.793	0.73	25.739	***
Basse9_Laissez_Faire	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	-8.821	0.496	-17.771	***
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	-9.001	0.506	-17.8	***
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse10_Satisfacción	-8.546	0.495	-17.263	***
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse12_Efectividad	-9.196	0.513	-17.929	***
Basse10_Satisfacción	<--> Basse12_Efectividad	19.395	0.747	25.947	***
Basse10_Satisfacción	<--> Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	18.661	0.73	25.567	***
Basse10_Satisfacción	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	17.889	0.709	25.216	***
Basse12_Efectividad	<--> Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	19.999	0.763	26.195	***
Basse12_Efectividad	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	19.199	0.742	25.87	***
er1 Residual del MassE1 Cansancio emocional	<--> er2 Residual del MassE2 Despersonalización	0.392	0.02	19.138	***
er1 Residual del MassE1 Cansancio emocional	<--> er3 Residual del MassE3 Baja realización personal	0.206	0.026	7.887	***
er2 Residual del MassE2 Despersonalización	<--> er3 Residual del MassE3 Baja realización personal	0.161	0.022	7.425	***

Relevancia de las correlaciones del modelo

Los **Coefficientes de Correlación de Pearson (r)** entre las subescalas involucradas en el modelo de Ecuaciones Estructurales confirman los hallazgos teóricos de estudios previos sobre liderazgo transformacional de Bass y Avolio como sigue:

Correlaciones con la Basse 10 Satisfacción

Entre la **Basse 10 Satisfacción** con la **Basse 12 Efectividad**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.895$. Entre la **Basse 10 Satisfacción** con la **Basse 2 Influencia idealizada conducta**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.872$. Entre la **Basse 10 Satisfacción** con la **Basse 7 Administración por excepción activo**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.851$.

Correlaciones con la Basse 12 Efectividad

Entre la **Basse 12 Efectividad** con la **Basse 2 Influencia idealizada conducta**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.91$. Entre la **Basse 12 Efectividad** con la **Basse 7 Administración por excepción activo**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.89$.

Correlaciones con la Basse 2 Influencia idealizada conducta

Entre la **Basse 2 Influencia idealizada conducta** con la **Basse 7 Administración por excepción activo**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.882$.

Correlaciones con la Basse 9 Laissez faire

Entre la **Basse 9 Laissez faire** con la **Basse 7 Administración por excepción activo**, (se esperaba una correlación inversa); la obtenida fue $r = - 0.513$. Entre la **Basse 9 Laissez faire** con la **Basse 2 Influencia idealizada conducta**, (se esperaba una correlación inversa); la obtenida fue $r = - 0.514$. Entre la **Basse 9 Laissez faire** con la **Basse 10 Satisfacción**, (se esperaba una correlación inversa); la obtenida fue $r = - 0.495$. Entre la **Basse 9 Laissez faire** con la **Basse 12 Efectividad**, (se esperaba una correlación inversa); la obtenida fue $r = - 0.519$.

Correlaciones entre los residuales de las subescalas del Desgaste profesional

Los **Coefficientes de Correlación de Pearson (r)** entre los residuales involucrados en el modelo de Ecuaciones Estructurales confirman los hallazgos teóricos de estudios previos sobre el desgaste profesional de Maslach como sigue:

Entre la **er1 Residual del Mass1 E1 Cansancio emocional** con la **er2 Residual del Mass E2 Despersonalización**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.565$. Entre la **er1 Residual del Mass1 E1 Cansancio emocional** con la **er3 Residual del Mass E3 Baja realización personal**, (se esperaba una

correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.207$. Entre la **er2 Residual del Mass E2 Despersonalización** con la **er3 Residual del Mass E3 Baja realización personal**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.194$.

Se complementó el análisis de correlación con la corrida de las covarianzas entre las variables implicadas en la **Tabla 10**; las covarianzas confirman los hallazgos de los Coeficientes de Correlación de Pearson a partir de estimaciones no estandarizadas.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis**, con una P. de .01, desde el **Modelo de análisis de trayectorias (Path analysis)**.

Para confirmar la decisión de rechazar la Ho: se corrió de forma complementaria un Modelo de ecuaciones estructurales empleando variables latentes, con la misma base de datos.

Modelamiento usando Modelos de Ecuaciones Estructurales con variables latentes

Con el fin de complementar la contrastación de la hipótesis de investigación; se decidió correr un modelamiento estructural más robusto a nivel estadístico, el cual permite probar las intercorrelaciones múltiples de variables independientes como dependientes; así como el análisis particular de cada variable independiente en cuanto a la aportación de causalidad de una o distintas variables dependientes al mismo tiempo.

Según Hir et. al. (1998) cuando se incorporan en análisis estadísticos multivariados, algunas variables que no se miden directamente, nos encontramos con modelamiento de ecuaciones estructurales con el uso de variables latentes, con respecto a lo anterior afirma:

“La estimación de relaciones múltiples interrelacionadas no es el único elemento de la modelización de ecuaciones estructurales. El **SEM** también tiene la habilidad de incorporar variables latentes al análisis. Una **variable latente** es un concepto supuesto y no observado que sólo puede ser aproximado mediante variables medibles u observables. Las variables que recogemos a través de varios métodos de obtención de datos (es decir, estudios de mercado, experimentos, observación) se conocen como **variables manifiestas**”.

Fue necesario representar un modelo hipotetizado bajo la postura nula (H_0), para posteriormente contrastarlo empleado la base de datos y el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales que generó un modelo re – especificado.

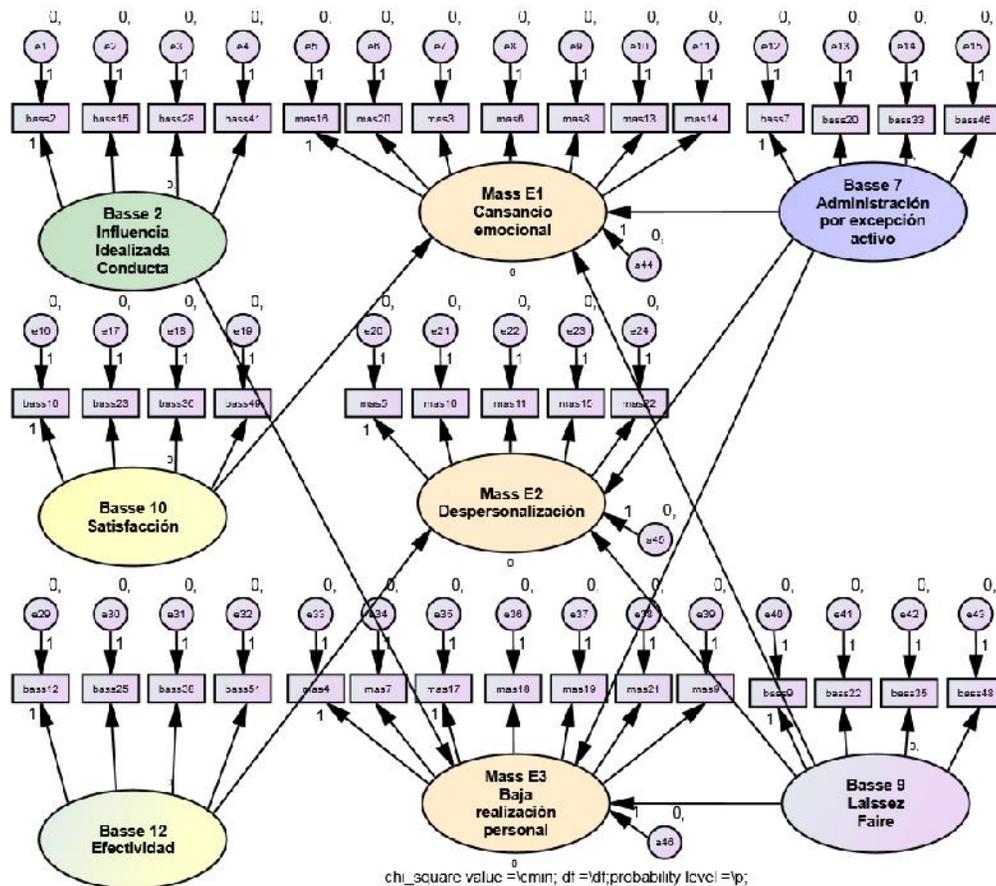
A continuación se presenta la representación gráfica del **Modelo hipotetizado empleando variables latentes** para la Hipótesis de investigación en la **Figura 5**.

Figura 5. Modelo hipotetizado empleando variables latentes desde la postura H_0 :

Influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal

Seguidores

n = 1,515



Fuente: Elaboración propia.

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

A continuación se presentan los índices del **Modelo Hipotetizado** en la **Tabla 11**.

Tabla 11. Índices del modelo hipotetizado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo hipotetizado	11495.171	694	0.000	16.564	0.101	0.713	0.707	0.726	0.726	0.694

La **Tabla 11**, presenta una **Chi cuadrada inicial** en el Modelo hipotetizado de 11495.171. La **P.** obtenida de 0.00, los **Grados de libertad** fueron 694. El **CMIN/DF** siendo 16.564, no confirma un modelo adecuado, un **RMSEA** de 0.101 no confirma un buen ajuste.

A continuación se presentan los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 12**.

Tabla 12. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado

	Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse10_Satisfacción	-0.213	0.018	-11.697	***
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.236	0.027	8.713	***
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse7_Admon_por_excepción_activo	0.186	0.018	10.126	***
MassE2_Despersonalización	<--- Basse12_Efectividad	-0.112	0.013	-8.885	***
MassE2_Despersonalización	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.172	0.019	9.009	***
MassE2_Despersonalización	<--- Basse7_Admon_por_excepción_activo	0.127	0.013	9.726	***
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse2_Influencia_idealizada_conducta	-0.36	0.028	-12.927	***
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse7_Admon_por_excepción_activo	0.143	0.024	5.986	***
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.202	0.035	5.687	***
bass15	<--- Basse2_Influencia_idealizada_conducta	1.134	0.026	43.021	***
bass20	<--- Basse7_Admon_por_excepción_activo	1.015	0.024	41.982	***
bass22	<--- Basse9_Laissez_Faire	1.101	0.041	26.623	***
bass23	<--- Basse10_Satisfacción	0.932	0.021	43.823	***
bass25	<--- Basse12_Efectividad	1.042	0.021	49.439	***
bass28	<--- Basse2_Influencia_idealizada_conducta	1.132	0.026	44.043	***
bass33	<--- Basse7_Admon_por_excepción_activo	0.889	0.024	37.104	***
bass35	<--- Basse9_Laissez_Faire	1.088	0.042	25.957	***
bass36	<--- Basse10_Satisfacción	0.921	0.021	44.84	***
bass38	<--- Basse12_Efectividad	1.045	0.02	51.846	***
bass41	<--- Basse2_Influencia_idealizada_conducta	1.139	0.027	42.569	***
bass46	<--- Basse7_Admon_por_excepción_activo	0.9	0.025	36.703	***
bass48	<--- Basse9_Laissez_Faire	1.107	0.042	26.072	***
bass49	<--- Basse10_Satisfacción	0.955	0.021	46.428	***
bass51	<--- Basse12_Efectividad	1.044	0.02	51.055	***
mas10	<--- Masse2_Despersonalización	2.414	0.168	14.348	***
mas11	<--- Masse2_Despersonalización	2.606	0.179	14.539	***
mas13	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.01	0.05	20.009	***
mas14	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.455	0.075	19.28	***
mas15	<--- Masse2_Despersonalización	0.92	0.091	10.07	***
mas18	<--- MassE3_Baja_realización_personal	1.242	0.049	25.383	***
mas19	<--- MassE3_Baja_realización_personal	1.316	0.049	26.92	***
mas20	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.088	0.058	18.656	***
mas21	<--- MassE3_Baja_realización_personal	1.038	0.064	16.215	***
mas22	<--- Masse2_Despersonalización	1.335	0.111	12.065	***
mas3	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.337	0.064	20.85	***
mas6	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.183	0.054	21.998	***
mas7	<--- MassE3_Baja_realización_personal	1.087	0.053	20.606	***
mas8	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.75	0.073	23.891	***
mas9	<--- MassE3_Baja_realización_personal	1.153	0.05	23.117	***

*** P<0.001

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 13**.

Tabla 13. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado

	Variables	Pesos
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse10_Satisfacción	-0.334
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.255
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.286
MassE2_Despersonalización	<--- Basse12_Efectividad	-0.288
MassE2_Despersonalización	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.321
MassE2_Despersonalización	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.337
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	-0.373
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.165
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.164
bass10	<--- Basse10_Satisfacción	0.859
bass12	<--- Basse12_Efectividad	0.872
bass15	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.913
bass2	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.802
bass20	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.888
bass22	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.795
bass23	<--- Basse10_Satisfacción	0.865
bass25	<--- Basse12_Efectividad	0.895
bass28	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.928
bass33	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.812
bass35	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.768
bass36	<--- Basse10_Satisfacción	0.876
bass38	<--- Basse12_Efectividad	0.916
bass41	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.906
bass46	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.806
bass48	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.772
bass49	<--- Basse10_Satisfacción	0.894
bass51	<--- Basse12_Efectividad	0.909
bass7	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.839
bass9	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.7
mas10	<--- MassE2_Despersonalización	0.701
mas11	<--- MassE2_Despersonalización	0.756
mas13	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.613
mas14	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.586
mas15	<--- MassE2_Despersonalización	0.353
mas16	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.642
mas17	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.659
mas18	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.701
mas19	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.746
mas20	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.564
mas21	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.451
mas22	<--- MassE2_Despersonalización	0.471
mas3	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.645
mas4	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.579
mas5	<--- MassE2_Despersonalización	0.44
mas6	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.691
mas7	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.57
mas8	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.776
mas9	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.638

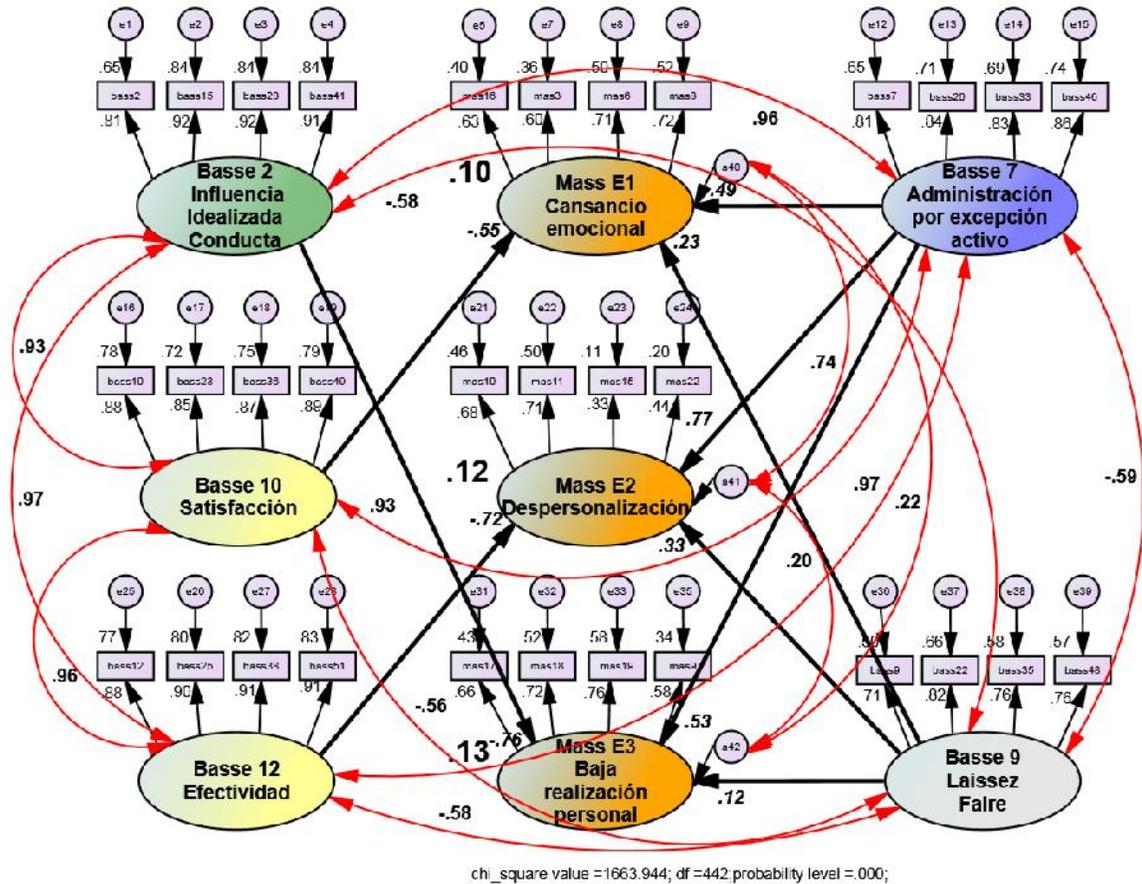
*** P<0.001

Se corrió el Modelo de Ecuaciones Estructurales propuesto, se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables o factores no significativos, se fue corrigiendo paso a paso el modelo disminuyendo la Chi cuadrada, buscando el rechazo de la P. siendo mayor a 0.05 y analizando los índices de bondad de ajuste.

Se realizaron las modificaciones y se integró un modelo re – especificado final, se presenta en la **Figura 6**.

Figura 6. Modelo re-especificado empleando variables latentes

Influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de directivos de Escuelas Normales P ublicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal Seguidores
n = 1,515



Fuente: Elaboraci3n propia.

A continuaci3n se presentan los índices del **Modelo Re – especificado** en la **Tabla 14**.

Tabla 14. Índices del modelo re - especificado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo Re - especificado	1663.944	442	0.000	3.765	0.043	0.955	0.962	0.966	0.966	0.949

Las **Tablas 13 y 14**, permiten observar una disminución de la **Chi cuadrada inicial** de 11495.171 a una **Chi cuadrada final** de 1663.944 en el **Modelo Re – especificado** con **442 Grados de libertad**. Se obtuvo una **P.** obtenida de 0.00, el cual nos aporta poca evidencia para el rechazo de una prueba de hipótesis de diferencia de grupos. Por lo que se optó por analizar de forma complementaria los **Índices de bondad de ajuste** siendo: el **CMIN/DF** (Chi cuadrado sobre grados de libertad) fue 3.765, nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** (Índice de la raíz cuadrada media del error de la aproximación) de 0.043 confirma un excelente ajuste, los índices **NFI** (Índice de ajuste normalizado), **TLI** (Índice de ajuste normalizado), **CFI** (índice de ajuste comparativo) , **IFI** (Índice de ajuste incremental) y el **RFI** (Índice de ajuste relativo) cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste adecuada.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 15**.

Tabla 15. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado

	Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse10_Satisfacción	-0.324	0.066	-4.94	***
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.196	0.037	5.367	***
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.312	0.074	4.2	***
MassE2_Despersonalización	<--- Basse12_Efectividad	-0.613	0.173	-3.551	***
MassE2_Despersonalización	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.387	0.054	7.207	***
MassE2_Despersonalización	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.667	0.18	3.697	***
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	-0.726	0.165	-4.406	***
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.478	0.157	3.045	0.002
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.148	0.049	3.01	0.003
bass15	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	1.132	0.025	44.47	***
bass20	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.998	0.026	38.884	***
bass22	<--- Basse9_Laissez_Faire	1.117	0.04	27.96	***
bass23	<--- Basse10_Satisfacción	0.89	0.019	46.282	***
bass25	<--- Basse12_Efectividad	1.032	0.02	51.974	***
bass28	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	1.112	0.025	44.445	***
bass33	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.948	0.025	38.351	***
bass35	<--- Basse9_Laissez_Faire	1.067	0.04	26.472	***
bass36	<--- Basse10_Satisfacción	0.883	0.018	47.963	***
bass38	<--- Basse12_Efectividad	1.025	0.019	53.685	***
bass41	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	1.144	0.026	44.362	***
bass46	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.999	0.025	40.285	***
bass48	<--- Basse9_Laissez_Faire	1.072	0.041	26.331	***
bass49	<--- Basse10_Satisfacción	0.924	0.018	51.002	***
bass51	<--- Basse12_Efectividad	1.035	0.019	54.1	***
mas11	<--- MassE2_Despersonalización	1.043	0.053	19.654	***
mas15	<--- MassE2_Despersonalización	0.38	0.035	10.725	***
mas18	<--- MassE3_Baja_realización_personal	1.259	0.059	21.387	***
mas19	<--- MassE3_Baja_realización_personal	1.317	0.06	21.864	***
mas22	<--- MassE2_Despersonalización	0.554	0.039	14.069	***
mas3	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.276	0.069	18.507	***
mas6	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.229	0.06	20.631	***
mas8	<--- MassE1_Cansancio_emocional	1.643	0.079	20.913	***
mas9	<--- MassE3_Baja_realización_personal	1.041	0.057	18.405	***

*** P<0.001

Se presenta a continuación los resultados de la regresión estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 16**.

Tabla 16. Pesos de regresión estandarizada del modelo re - especificado

	Variables	Pesos
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse10_Satisfacción	-0.549
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.225
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.486
MassE2_Despersonalización	<--- Basse12_Efectividad	-0.717
MassE2_Despersonalización	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.329
MassE2_Despersonalización	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.767
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	-0.756
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.531
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.121
bass10	<--- Basse10_Satisfacción	0.884
bass12	<--- Basse12_Efectividad	0.88
bass15	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.916
bass2	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.805
bass20	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.841
bass22	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.815
bass23	<--- Basse10_Satisfacción	0.85
bass25	<--- Basse12_Efectividad	0.895
bass28	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.916
bass33	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.833
bass35	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.761
bass36	<--- Basse10_Satisfacción	0.865
bass38	<--- Basse12_Efectividad	0.908
bass41	<--- Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	0.915
bass46	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.861
bass48	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.756
bass49	<--- Basse10_Satisfacción	0.89
bass51	<--- Basse12_Efectividad	0.911
bass7	<--- Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.807
bass9	<--- Basse9_Laissez_Faire	0.708
mas10	<--- MassE2_Despersonalización	0.676
mas11	<--- MassE2_Despersonalización	0.709
mas15	<--- MassE2_Despersonalización	0.328
mas16	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.629
mas17	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.656
mas18	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.722
mas19	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.761
mas22	<--- MassE2_Despersonalización	0.443
mas3	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.604
mas6	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.707
mas8	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.724
mas9	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.584

*** P<0.001

Coefficientes Beta significativos del modelo

A partir de los **Coefficientes Beta Estandarizados Significativos (β)** se puede entender el grado de influencia causal particular de cada una de las variables independientes en cada una de las variables dependientes.

Influencia en el Cansancio emocional

En la **Tabla 16**, se observa como la **Mass E1 Cansancio emocional** es influenciada de forma inversa significativa por la **Basse 10 Satisfacción** (Subescala de variable de resultados) con una $\beta = - 0.549$. Lo anterior puede interpretarse como sigue: “A mayores logros y satisfacciones como grupo de trabajo, menor cansancio emocional por parte de los trabajadores”. Es importante considerar dicho hallazgo para promover la satisfacción del personal e influir posteriormente, en reducir su cansancio emocional. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = - 0.252$. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

También la **Mass E1 Cansancio emocional** es influenciada de forma directa significativa por la **Basse9 Laissez faire** con una $\beta = 0.225$. Lo anterior puede interpretarse como sigue: “A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la postergación de la toma de decisiones, el dejar de supervisar el trabajo de su personal y dejar que hagan lo que quieran; mayor cansancio emocional de sus trabajadores”. El uso del Laissez faire puede ser inadecuado tanto para la eficiencia del liderazgo de los Jefes, como en la carga tensional en el cansancio emocional de sus seguidores. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = 0.185$. Cabe señalar que se esperaba una influencia directa (con pendiente positiva) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

También la **Mass E1 Cansancio emocional** es influenciada de forma directa por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (subescala transaccional) con una $\beta = 0.486$. Lo anterior se puede interpretar como sigue: “A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la supervisión, a la prevención de desviaciones con respecto a los planes de trabajo por parte del personal; mayor cansancio emocional de los trabajadores”. Es interesante observar como al aplicar la subescala de liderazgo transaccional Administración por excepción activo buscando la mejora continua o la eficiencia; en dicho personal puede afectar al provocar mayor tensión en su cansancio emocional. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = 0.161$. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual **no se obtuvo**, y es importante profundizar al respecto. Es importante recordar el mismo comentario, donde la Administración por excepción activo al orientarse a mejorar los sistemas organizacionales, así como el ser más eficiente en el trabajo; provoca tensión emocional que se acumula generando al final un cansancio emocional.

Influencia en la Despersonalización

La **Mass E2 Despersonalización** se ve influenciada de forma inversa por la **Basse 12 Efectividad** (Subescala de variable de resultados) con una $\beta = - 0.717$. Lo anterior se puede interpretar como sigue: *“A mayor efectividad del equipo de trabajo, menor despersonalización por parte del personal”*. La posible explicación es que mientras que en el equipo de trabajo se logre obtener eficiencia, la emoción consecuente, puede contrastar la carga de tensión de la despersonalización. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = - 0.147$. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

La **Mass E2 Despersonalización** es influenciada de forma directa por la **Basse 9 Laissez faire** con una $\beta = 0.329$. Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la postergación de la toma de decisiones, el dejar de supervisar el trabajo de su personal y dejar que hagan lo que quieran; mayor despersonalización de sus trabajadores en el directo con los clientes”*. El uso del Laissez faire puede ser inadecuado tanto para la eficiencia del liderazgo de los Jefes, como en la carga tensional en despersonalización de sus seguidores; pudiendo repercutir en la atención con los clientes. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = 0.268$. Cabe señalar que se esperaba una influencia directa (con pendiente positiva) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

Por último, la **Mass E2 Despersonalización** se ve afectada por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (Subescala transaccional), la cual influye de forma directa con una $\beta = 0.767$. Lo anterior se puede interpretar como sigue: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la supervisión, a la prevención de desviaciones con respecto a los planes de trabajo por parte del personal; mayor despersonalización de los trabajadores”*. Cabe nuevamente el comentario de que al aplicar la subescala de liderazgo transaccional Administración por excepción activo buscando la mejora continua o la eficiencia; en dicho personal puede afectar al provocar mayor tensión, y por consecuencia mayor despersonalización. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = 0.185$. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual **no se obtuvo**, y es importante profundizar al respecto. Se puede aplicar el mismo comentario con respecto a cómo la Administración por excepción activo al estar orientada hacia la prevención, hacia la mejora continua, hacia el no desvío de las acciones o planes, puede provocar tensión emocional en el personal que se acumule y genere una actitud de despersonalización en el personal.

Influencia en la Baja realización personal

La **Mass E3 Baja realización personal** se ve influenciada de forma inversa por la **Basse 2 Influencia idealizada conducta** (Subescala transformacional) con una $\beta = - 0.756$. Lo anterior puede interpretarse de la siguiente forma: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a sus logros como exitoso, menores logros personales de sus trabajadores. Parecería que el logro de los Jefes exitosos, en nuestra cultura mexicana podría ser adverso a los trabajadores, sentido como algo presuntuoso que puede afectar a los logros individuales”*. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = - 0.332$. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

También, la **Mass E3 Baja realización personal** es influenciada por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (Subescala transaccional) influye de forma directa con una $\beta = 0.531$: Lo anterior se puede interpretar de la siguiente forma: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la supervisión, a la prevención de desviaciones con respecto a los planes de trabajo por parte del personal; mayor conflicto por parte del personal en cuanto a la realización de metas individuales”*. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = 0.105$. Cabe señalar que se esperaba una influencia inversa (con pendiente negativa) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual **no se obtuvo**, y es importante profundizar al respecto. El mismo comentario podría expresarse: la Administración por excepción activo al estar orientada hacia la prevención, hacia la mejora continua, hacia el no desvío de las acciones o planes, puede provocar tensión emocional en el personal que se acumule y genere un conflicto con el logro de objetivo o problemas con la realización personal.

Por último, la **Mass E3 Baja realización personal** es influenciada de forma directa significativa por la **Basse 9 Laissez faire** con una $\beta = 0.121$. Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: *“A mayor expresión de los Jefes de conductas referentes a la postergación de la toma de decisiones, el dejar de supervisar el trabajo de su personal y dejar que hagan lo que quieran; mayor conflicto de los trabajadores en cuanto a su baja realización personal en distintas áreas”*. Parecería que sin un líder, los trabajadores podrían estar confundidos en logros de metas organizacionales e incluso personales. Es importante mencionar que en el **Modelo de Ecuaciones Estructurales de Trayectorias** el coeficiente beta estandarizado fue $\beta = 0.131$. Cabe señalar que se esperaba una influencia directa (con pendiente positiva) de la β de la variable independiente en la variable dependiente para **rechazar la Ho**, la cual se obtuvo.

Eliminación de subescalas no significativas

El modelaje de ecuaciones estructurales con el uso de variables latentes **eliminó** las siguientes **subescalas transformacionales en el modelo re - especificado**: Basse 1 Influencia idealizada (Atributo), la Basse 3 Inspiración motivacional, la Basse 4 Estimulación intelectual, la Basse 5 Consideración intelectual, la Basse 13

Tolerancia psicológica. Las **subescalas transaccionales** que **eliminó** fueron: Basse 6 Premio contingente y la Basse 8 Administración por excepción pasivo.

La única subescala de **variable de resultado** que **eliminó** el modelo fue: la Basse 11 Esfuerzo extra.

A continuación se presentan en la **Tabla 17**, las R Cuadradas de las subescalas del **Modelo re – especificado**.

Tabla 17. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado

R Cuadrada de variables	Estimación
MassE1_Cansancio_emocional	0.099
MassE2_Despersonalización	0.124
MassE3_Baja_realización_personal	0.127
bass10	0.781
bass12	0.774
bass15	0.839
bass2	0.649
bass20	0.708
bass22	0.665
bass23	0.723
bass25	0.801
bass28	0.838
bass33	0.694
bass35	0.579
bass36	0.748
bass38	0.824
bass41	0.836
bass46	0.742
bass48	0.572
bass49	0.792
bass51	0.829
bass7	0.652
bass9	0.501
mas10	0.457
mas11	0.503
mas15	0.108
mas16	0.396
mas17	0.431
mas18	0.522
mas19	0.579
mas22	0.197
mas3	0.364
mas6	0.5
mas8	0.524
mas9	0.341

La influencia explicada a partir de la R Cuadrada

En la **Tabla 17** y **Figura 6**, se observa de manera integral la influencia particular de cada subescala transformacional, transaccional, Laissez faire y variables de resultado en las tres subescalas de desgaste profesional, así como la influencia explicada de cada una de ellas a partir de su R Cuadrada como sigue:

Influencia de variación de la Mass E1 Cansancio emocional

La **Mass E1 Cansancio emocional** se ve influenciada por la **Basse 10 Satisfacción** (subescala de variable de resultado) a partir de una β negativa = - 0.55 (β negativa = - 0.252 en el modelo de trayectorias anterior); así también es influido por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (subescala transaccional) a partir de una β positiva = 0.49 (β positiva = 0.161 en el modelo de trayectorias anterior); por último, también es influenciado por la **Basse 9 Laissez faire** a partir de una β positiva = 0.23 (β positiva = 0.185 en el modelo de trayectorias anterior). En otras palabras: en primer lugar, se observa una mayor influencia inversa significativa con una $\beta = - 0.55$ ($\beta = - 0.252$ en el anterior modelo de trayectorias) de una subescala de variable de resultado (la Satisfacción); seguida en segundo lugar, por una influencia directa con una $\beta = 0.49$ ($\beta = 0.185$ en el anterior modelo de trayectorias) de la Laissez faire; por último, en tercer lugar, la influencia de una subescala transaccional (Administración por excepción activo) con una $\beta = 0.23$ ($\beta = 0.161$ en el anterior modelo de trayectorias). Estas tres variables explican aproximadamente el **0.10 % (0.07 % en el modelo de trayectorias anterior) de la varianza** o los cambios de la **Mass E1 Cansancio emocional**, a partir de la **R Cuadrada**.

Influencia de variación de la Mass E2 Despersonalización

La **Mass 2 Despersonalización** se ve influenciada por la **Basse 12 Efectividad** (subescala de variable de resultado) a partir de una β negativa = - 0.72 (β negativa = - 0.147 en el modelo de trayectorias anterior); así también es influido por la **Basse 7 Administración por excepción activo (subescala transaccional)** a partir de una β positiva = 0.77 (β positiva = 0.185 en el modelo de trayectorias anterior); por último, también es influenciado por la **Basse 9 Laissez faire** a partir de una β positiva = 0.33 (β positiva = 0.268 en el modelo de trayectorias anterior) . En otras palabras: se observa en primer lugar (en segundo lugar en el anterior modelo de trayectorias), una mayor influencia directa significativa con una $\beta = 0.77$ ($\beta = 0.185$ en el anterior modelo de trayectorias) de una subescala transaccional (Administración por excepción activo); seguida en segundo lugar (en tercer lugar en el anterior modelo de trayectorias), por una subescala de variable de resultados (Efectividad) con una β inversa = - 0.72 (β inversa = - 0.147 en el anterior modelo de trayectorias); por último, en tercer lugar (primer lugar en el anterior modelo de trayectorias), la influencia del Laissez faire con una $\beta = 0.33$ ($\beta = 0.268$). Estas

tres variables explican aproximadamente el **0.12 % (0.07 % en el modelo de trayectorias anterior) de la varianza** o los cambios de la **Mass 2 Despersonalización**, a partir de la **R Cuadrada**.

Influencia de variación de la Mass E3 Baja realización personal

La **Mass 3 Baja realización personal** se ve influenciada por la **Basse 2 Influencia idealizada conducta** (subescala transformacional) a partir de una β negativa = - 0.76 (β negativa = - 0.332 en el modelo de trayectorias anterior); así también es influido por la **Basse 7 Administración por excepción activo** (subescala transaccional) a partir de una $\beta = 0.53$ ($\beta = 0.105$ en el modelo de trayectorias anterior); por último, también es influenciado por la **Basse 9 Laissez faire** a partir de una $\beta = 0.12$ ($\beta = 0.131$ en el modelo de trayectorias anterior). En otras palabras: se observa en primer lugar, una mayor influencia inversa significativa con una $\beta = - 0.76$ ($\beta = - 0.332$ en el anterior modelo de trayectorias) de una subescala transformacional (Influencia idealizada conducta); seguida en segundo lugar (tercer lugar en el anterior modelo de trayectorias), por una subescala de transaccional (Administración por excepción activo) con una β inversa = - 0.72 ($\beta = 0.105$ en el anterior modelo de trayectorias); por último, en tercer lugar (segundo lugar en el anterior modelo de trayectorias), la influencia del Laissez faire con una $\beta = 0.12$ ($\beta = 0.131$). Estas tres variables explican aproximadamente el **0.12 % (0.11 % en el modelo de trayectorias anterior) de la varianza** o los cambios de la **Mass 3 Baja realización personal**, a partir de la **R Cuadrada**.

Influencia de variación de las subescalas del Desgaste profesional

Aunque un 10 % (0.07 % en el modelo de trayectorias anterior) de la influencia explicada de la **Mass E1 Cansancio emocional**, un 12 % (0.07 % en el modelo de trayectorias anterior) de la **Mass E2 Despersonalización** y un 13 % (0.11 % en el modelo de trayectorias anterior) de la **Mass E3 Baja realización personal** pueden verse como porcentajes pequeños de explicación; dichos hallazgos se pueden considerar relevantes en ciencias sociales para posteriores estudios en cuanto el liderazgo en México y en otros países.

A continuación se presentan en la **Tabla 18**, las Correlaciones de las subescalas del **Modelo Re – especificado**.

Tabla 18. Coeficientes de Correlación de Pearson entre las variables del modelo re - especificado

Correlación de variables		Estimación
Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.959
Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	<--> Basse10_Satisfacción	0.934
Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	<--> Basse12_Efectividad	0.966
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	-0.578
Basse9_Laissez_Faire	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	-0.592
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse10_Satisfacción	-0.561
Basse9_Laissez_Faire	<--> Basse12_Efectividad	-0.585
Basse10_Satisfacción	<--> Basse12_Efectividad	0.959
Basse10_Satisfacción	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.934
Basse12_Efectividad	<--> Bass7_Admon_por_excepción_activo	0.967
a40 Residual del MassE1 Cansancio emocional	<--> a41 Residual del MassE2 Despersonalización	0.742
a40 Residual del MassE1 Cansancio emocional	<--> a42 Residual del MassE3 Baja realización personal	0.22
a41 Residual del MassE2 Despersonalización	<--> a42 Residual del MassE3 Baja realización personal	0.204

Relevancia de las Correlaciones del modelo

Los **Coeficientes de Correlación de Pearson (r)** entre las subescalas involucradas en el modelo de Ecuaciones Estructurales confirman los hallazgos teóricos de estudios previos sobre liderazgo transformacional de Bass y Avolio como sigue:

Correlaciones con la Basse 10 Satisfacción

Entre la **Basse 10 Satisfacción** con la **Basse 12 Efectividad**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.959$ ($r = 0.895$ en el modelo de trayectorias anterior). Entre la **Basse 10 Satisfacción** con la **Basse 7 Administración por excepción activo**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.934$ ($r = 0.851$ en el modelo de trayectorias anterior). Entre la **Basse 10 Satisfacción** con la **Basse 2 Influencia idealizada conducta**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.934$ ($r = 0.872$ en el modelo de trayectorias anterior).

Correlaciones con la Basse 12 Efectividad

Entre la **Basse 12 Efectividad** con la **Basse 2 Influencia idealizada conducta**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.966$ ($r = 0.91$ en el modelo de trayectorias anterior). Entre la **Basse 12 Efectividad** con la **Basse 7 Administración por excepción activo**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.967$ ($r = 0.89$ en el modelo de trayectorias anterior).

Correlaciones con la Basse 2 Influencia idealizada conducta

Entre la **Basse 2 Influencia idealizada conducta** con la **Basse 7 Administración por excepción activo**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.959$ ($r = 0.882$ en el modelo de trayectorias anterior).

Correlaciones con la Basse 9 Laissez faire

Entre la **Basse 9 Laissez faire** con la **Basse 7 Administración por excepción activo**, (se esperaba una correlación inversa); la obtenida fue $r = -0.592$ ($r = -0.513$ en el modelo de trayectorias anterior). Entre la **Basse 9 Laissez faire** con la **Basse 2 Influencia idealizada conducta**, (se esperaba una correlación inversa); la obtenida fue $r = -0.578$ ($r = -0.514$ en el modelo de trayectorias anterior). Entre la **Basse 9 Laissez faire** con la **Basse 10 Satisfacción**, (se esperaba una correlación inversa); la obtenida fue $r = -0.561$ ($r = -0.495$ en el modelo de trayectorias anterior). Entre la **Basse 9 Laissez faire** con la **Basse 12 Efectividad**, (se esperaba una correlación inversa); la obtenida fue $r = -0.585$ ($r = -0.519$ en el modelo de trayectorias anterior).

Correlaciones entre los residuales de las subescalas del Desgaste profesional

Los **Coefficientes de Correlación de Pearson (r)** entre los residuales involucrados en el modelo de Ecuaciones Estructurales confirman los hallazgos teóricos de estudios previos sobre el desgaste profesional de Maslach como sigue:

Entre la **a40 Residual del Mass1 E1 Cansancio emocional** con la **a41 Residual del Mass E2 Despersonalización**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.742$ ($r = 0.565$ en el modelo de trayectorias anterior). Entre la **a40 Residual del Mass1 E1 Cansancio emocional** con la **a42 Residual del Mass E3 Baja realización personal**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.22$ ($r = 0.207$ en el modelo de trayectorias anterior). Entre la **er2 Residual del Mass E2 Despersonalización** con la **a42 Residual del Mass E3 Baja realización personal**, (se esperaba una correlación positiva); la obtenida fue $r = 0.204$ ($r = 0.194$ en el modelo de trayectorias anterior).

Correlaciones entre las subescalas

Se pueden observar en la **Tabla 18** algunos **Coefficientes de Correlación de Pearson (r) importantes** como son: hacia la **Basse 2 Influencia idealizada conducta** se tienen a la **Basse 12 Efectividad** con un $r = 0.966$ ($r = 0.895$ en el modelo de trayectorias anterior); le sigue la **Basse 7 Administración por excepción activo** con un $r = 0.959$; por último, para con la **Basse 10 Satisfacción** con un $r = 0.934$. Los anteriores Coeficientes de Pearson confirman los constructos teóricos de Bass y Avolio, contrarios en los dispuestos en la **Tabla 1** de la hipótesis nula.

Hacia la **Basse 9 Laissez faire** se tienen a la **Basse 7 Administración por excepción activo** con $r = -0.592$; le sigue la **Basse 12 Efectividad** con $r = -0.585$; le sigue la **Basse 2 Influencia idealizada conducta** con un $r = -0.578$; por último, la **Basse 10 Satisfacción** con un $r = -0.561$. Es importante denotar como todas las correlaciones reportadas con la **Laissez faire** fueron **inversas significativas**; lo cual reafirma los hallazgos empíricos previos de estudios al respecto, contrarios en los dispuestos en la **Tabla 1** de la hipótesis nula.

Hacia la **Basse 10 Satisfacción** se tienen a la **Basse 12 Efectividad** con un $r = 0.959$; le sigue la **Basse 7 Administración por excepción activo** con un $r = 0.934$.

Hacia la **Basse 12 Efectividad** se tiene a la **Basse 7 Administración por excepción activo** con un $r = 0.967$.

Dichas correlaciones confirman los hallazgos empíricos previos de estudios al respecto, contrarios en los dispuestos en la **Tabla 18** de la hipótesis nula.

Las **Correlaciones de Pearson** a partir de los **residuales** de las **subescalas de Desgaste profesional** se presenta a continuación: la correlación entre la **Mass E1 Cansancio emocional** con la **Mass E2 Despersonalización** fue $r = 0.742$. Entre la **Mass E2 Despersonalización** con la **Mass E3 Baja realización personal** fue de $r = 0.204$. Por último, la correlación existente entre la **Mass E1 Cansancio emocional** con la **Mass E3 Baja realización personal** fue $r = 0.22$.

Se complementó el análisis de correlación con la corrida de las covarianzas entre las variables implicadas en la **Tabla 19**; las covarianzas confirman los hallazgos de los Coeficientes de Correlación de Pearson a partir de estimaciones no estandarizadas.

Se presentan a continuación los resultados de la corrida de la covarianza entre las variables involucradas en el modelo en la **Tabla 19**.

Tabla 19. Covarianza entre las subescalas del modelo re - especificado

Covarianza entre las variables		Estimación	Error estándar	Radio Crítico	P
Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	<-> Basse7_Admon_por_excepción_activo	1.085	0.05	21.66	***
Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	<-> Basse10_Satisfacción	1.148	0.051	22.36	***
Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	<-> Basse12_Efectividad	1.112	0.049	22.673	***
Basse9_Laissez_Faire	<-> Basse2_Influencia_Idealizada_conducta	-0.482	0.031	-15.56	***
Basse9_Laissez_Faire	<-> Basse7_Admon_por_excepción_activo	-0.529	0.034	-15.646	***
Basse9_Laissez_Faire	<-> Basse10_Satisfacción	-0.544	0.035	-15.537	***
Basse9_Laissez_Faire	<-> Basse12_Efectividad	-0.531	0.033	-16.007	***
Basse10_Satisfacción	<-> Basse12_Efectividad	1.284	0.054	23.682	***
Basse10_Satisfacción	<-> Basse7_Admon_por_excepción_activo	1.228	0.055	22.334	***
Basse12_Efectividad	<-> Basse7_Admon_por_excepción_activo	1.19	0.053	22.667	***
a40 Residual de la Mass E1 Cansancio_emocional	<-> a41 Residual de la Mass E2 Despersonalización	0.445	0.032	13.712	***
a40 Residual de la Mass E1 Cansancio_emocional	<-> a42 Residual de la Mass E3 Baja_realización_personal	0.136	0.023	5.968	***
a41 Residual de la Mass E2 Despersonalización	<-> a42 Residual de la Mass E3 Baja_realización_personal	0.168	0.032	5.218	***

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis**, con una P. de .01, desde el modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes.

Cabe mencionar que los dos Modelos de Ecuaciones Estructurales aplicados para contrastar la hipótesis de investigación (trayectorias y con el uso de variables latentes) fueron complementarios y permitieron rechazar la hipótesis nula.

5.2.2. Resultados hipótesis específicas

Hipótesis 1.

Ho: “Desde la percepción de los **Jefes y Seguidores**, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con las transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.

Para poder contrastar dicha hipótesis se calcularon los intervalos de confianza para la media desde la percepción de los jefes y de los seguidores.

Hipótesis 1.1.

Ho: “Desde la percepción de los **Jefes**, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.

Percepción de los Jefes

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario calcular los **Intervalos de Confianza para la media de todas las subescalas de liderazgo**. En la **Tabla 20** se presentan dichos intervalos.

Tabla 20. Intervalos de confianza jerarquizados para la media de todas las subescalas de liderazgo desde la percepción de los Jefes

Jerarquía	Subescalas	Tipo de subescala	N	Media	Desviación estándar	Límite inferior de confianza	Límite superior de confianza
1	Influencia Idealizada (Conducta)	Transformacional	102	16.13	4.02	15.34	16.92
2	Influencia Idealizada (Atributo)	Transformacional	102	15.49	4.16	14.67	16.31
3	Consideración individual	Transformacional	102	15.38	4.48	14.50	16.26
4	Administración por excepción activo	Transaccional	102	15.25	4.20	14.42	16.07
5	Inspiración motivacional	Transformacional	102	15.10	3.99	14.31	15.88
6	Estimulación intelectual	Transformacional	102	15.06	4.04	14.26	15.85
7	Esfuerzo extra	Variable de resultado	102	14.88	4.45	14.01	15.76
8	Efectividad	Variable de resultado	102	14.81	4.10	14.01	15.62
9	Tolerancia psicológica	Transformacional	102	14.10	4.56	13.20	14.99
10	Satisfacción	Variable de resultado	102	14.02	3.87	13.26	14.78
11	Premio contingente	Transaccional	102	12.00	4.76	11.06	12.94
12	Administración por excepción pasivo	Transaccional	102	7.57	3.86	6.81	8.33
13	Laissez faire	Laissez faire	102	6.59	3.60	5.88	7.30

Nota: los intervalos de confianza se calcularon al 95 %.

En la **Tabla 20**, anterior se observa que las cinco primeras subescalas del liderazgo jerarquizado por las puntuaciones medias de los **Jefes** son: tres transformacionales en primer lugar la Influencia idealizada (Conducta) con una puntuación media de 16.13, DE de 4.02; en segundo lugar Influencia idealizada (Atributo) con una media de 15.49, DE de 4.16; en tercer lugar la Consideración individual con una media de 15.38, DE de 4.48; le siguen dos transaccionales, en cuarto lugar la Administración por excepción activo con una media de 15.25, DE de 4.20; en quinto lugar la Inspiración motivacional con una media de 15.10, DE de 3.99.

Las siguientes cinco jerarquías se integraron de dos subescalas transformacionales y dos subescalas de variables de resultados de la forma siguiente: en sexto lugar la Estimulación intelectual con una media de 15.06, DE de 4.04; en séptimo lugar el Esfuerzo extra con una media de 14.88, DE de 4; en octavo lugar la Efectividad con una media de 14.81, DE de 4.10; en noveno lugar la Tolerancia psicológica con una media de 14.10, DE de 4.56; y en décimo lugar la Satisfacción con una media de 14.02, DE de 3.87.

Las tres últimas subescalas se integraron de dos transaccionales y el Laissez faire de la siguiente forma: en décimo primer lugar el Premio contingente con una media de 12, DE de 4.76; en décimo segundo lugar la Administración por excepción pasivo con una media de 7.57, DE de 3.86; y por último en décimo tercer lugar el Laissez faire con una media de 6.59, DE de 3.60.

Con lo anterior, se puede **Rechazar la Ho, desde la percepción de los Jefes** con una P. de 0.05.

Hipótesis 1.2.

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores**, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.

Percepción de los Seguidores

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario calcular los **Intervalos de Confianza para la media de todas las subescalas de liderazgo**. En la **Tabla 21** se presentan dichos intervalos.

Tabla 21. Intervalos de confianza jerarquizados de todas las subescalas de liderazgo para la media desde la percepción de los Seguidores

Jerarquía	Subescalas	Tipo de subescala	N	Media	Desviación estándar	Límite inferior de confianza	Límite superior de confianza
1	Influencia Idealizada (Conducta)	Transformacional	1515	14.25	4.66	14.02	14.49
2	Influencia Idealizada (Atributo)	Transformacional	1515	13.95	4.80	13.71	14.20
3	Efectividad	Variable de resultado	1515	13.79	4.72	13.55	14.03
4	Administración por excepción activo	Transaccional	1515	13.70	4.58	13.46	13.93
5	Estimulación intelectual	Transformacional	1515	13.65	4.72	13.41	13.89
6	Inspiración motivacional	Transformacional	1515	13.64	4.72	13.40	13.88
7	Consideración individual	Transformacional	1515	13.63	4.99	13.38	13.88
8	Esfuerzo extra	Variable de resultado	1515	13.43	4.94	13.18	13.68
9	Tolerancia psicológica	Transformacional	1515	13.34	4.98	13.09	13.59
10	Satisfacción	Variable de resultado	1515	13.15	4.60	12.91	13.38
11	Premio contingente	Transaccional	1515	10.65	5.03	10.40	10.90
12	Administración por excepción pasivo	Transaccional	1515	8.86	4.06	8.65	9.06
13	Laissez faire	Laissez faire	1515	8.03	3.76	7.84	8.22

Nota: los intervalos de confianza se calcularon al 95 %.

En la **Tabla 21**, se observa que las cinco primeras subescalas del liderazgo jerarquizado por las puntuaciones medias de los **Seguidores** son tres transformacionales, una transaccional y una variable de resultado de la siguiente forma: Influencia idealizada (Conducta) con una puntuación media de 14.25; DE de 4.66; en segundo lugar la Influencia idealizada (Atributo) con una media de 13.95, DE de 4.80; en tercer lugar la Efectividad con una media de 13.79, DE de 4.72; en cuarto lugar la Administración por excepción activo con una media de 13.70, DE de 4.58; y en quinto lugar la Estimulación intelectual con una media de 13.65, DE de 4.72.

Las siguientes cinco subescalas jerarquizadas correspondieron a tres transformacionales, dos variables de resultado de la siguiente forma: en sexto lugar la Inspiración motivacional con una media de 13.64, DE de 4.72; en séptimo lugar la Consideración individual con una media de 13.63, DE de 4.99; en lugar el esfuerzo extra con una media de 13.43, DE de 4.94, en noveno lugar la Tolerancia psicológica con una media de 13.34, DE de 4.98; y en décimo lugar la Satisfacción con una media de 13.15, DE de 4.60.

Las tres últimas subescalas jerarquizadas correspondieron a dos transaccionales y el Laissez faire de la siguiente forma: en décimo primer lugar el Premio contingente con una media de 10, DE 5.03; en décimo segundo lugar la Administración por excepción pasivo con una media de 8.86, DE de 4.06; y por último el Laissez faire con una media de 8.03, DE de 3.76.

Con lo anterior, se puede **Rechazar desde la percepción de los Seguidores** con una P. de 0.05.

Hipótesis 2.

Ho: “Menos del 10 % del personal investigado tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario calcular el nivel de Desgaste Profesional Alto tanto en Jefes como en Seguidores en el **Percentil 90 de la curva normal**.

Hipótesis 2.1.

Ho: “Menos del 10 % del personal investigado (**Jefes**) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.

A continuación se presenta la relación de Desgaste profesional alto y Sin Desgaste profesional en los Jefes:

Tabla 22. Tabla de Contingencia de Desgaste profesional alto y Sin desgaste profesional en Jefes

Desgaste profesional	Jefes			Porcentaje acumulado
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Sin desgaste profesional	97	95.1	95.1	95.1
Desgaste profesional alto	5	4.9	4.9	100
Total	102	100	100	

Se observa en la **Tabla 22**, que el Desgaste profesional alto en los Jefes corresponde al 4.9 %; mientras que el 95.1 % no presenta el Desgaste Profesional.

Con lo anterior, se puede **Aceptar la Ho, desde la percepción de los Jefes** con una P. de 0.05.

Hipótesis 2.2.

Ho: “Menos del 10 % del personal investigado (**Seguidores**) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.

A continuación se presenta la relación de Desgaste profesional alto y Sin Desgaste profesional en los Seguidores:

Tabla 23. Tabla de frecuencias de Desgaste profesional alto y Sin desgaste profesional en Seguidores

Seguidores				
Desgaste profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin desgaste profesional	1432	94.5	94.5	94.5
Desgaste profesional alto	83	5.5	5.5	100
Total	1515	100	100	

Se observa en la que el Desgaste profesional Alto en los Seguidores corresponde al 5.5 %; mientras que el 94.5 % no presenta el Desgaste Profesional.

Con lo anterior, se puede **Aceptar la Ho, desde la percepción de los Seguidores** con una P. de 0.05.

Hipótesis 3.

Ho: “No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional de los **Jefes y Seguidores**”.

Para la contrastar dicha hipótesis fue necesario el comparar las percepciones de jefes y seguidores sobre los perfiles de liderazgo de los primeros empleando una **Prueba “T” de Student de Diferencia de Medias** con respecto a cada subescalas del desgaste profesional; así como por la presencia de desgaste profesional alto y sin desgaste profesional.

A continuación se presenta la **Tabla 24. Puntuaciones medias de las distintas subescalas del Desgaste profesional entre Jefes y Seguidores**, donde se expresan los cálculos respectivos de dichas comparaciones:

Tabla 24. Comparación de las puntuaciones medias de las distintas subescalas del desgaste profesional entre Jefes y Seguidores

Subescalas	Personal	N	Media	Desviación estándar	Error estándar de la media	T	df	P. (2-Colas)
Cansancio emocional	Seguidor	1515	1.98	0.95	0.02	-1.62	1615.00	0.11
	Jefe	102	2.14	1.14	0.11	-1.37	110.54	0.17
Despersonalización	Seguidor	1515	1.61	0.79	0.02	-2.07	1615.00	0.04
	Jefe	102	1.78	1.00	0.10	-1.69	109.69	0.09
Baja realización personal	Seguidor	1515	2.70	1.16	0.03	4.78	1615.00	0.00
	Jefe	102	2.13	1.12	0.11	4.92	116.05	0.00

** Diferencias significativas al .95

No se observan diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las subescalas del Desgaste profesional entre Jefes y Seguidores, excepto en la Baja realización personal donde los Seguidores presentan mayor puntuación.

Con lo anterior, se puede **Rechazar la Ho**, con una P. de 0.05.

Hipótesis 3.1.

Ho: “No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional (Sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto) de los **Jefes y Seguidores**”.

Para contrastar dicha hipótesis se aplicó un análisis de **Chi Cuadrada con Tabla de Contingencia al 95 %**.

A continuación se presenta la **Tabla 25**, donde se analizan las comparaciones por presentación de un Desgaste profesional alto, comparado con los que no lo tienen empleando una Tabla de Contingencia con Chi - Cuadrada; tanto en Jefes como en Seguidores:

Tabla 25. Tabla de Contingencia entre el Desgaste profesional (sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto), considerando a los Jefes y Seguidores

Desgaste profesional	Recuento	Seguidor	Jefe	Total
Sin desgaste profesional	Recuento	1318	92	1410
	% dentro de Desgaste profesional	93.50%	6.50%	100.00%
	% dentro de p102 Personal	87.00%	90.20%	87.20%
Desgaste profesional alto	Recuento	197	10	207
	% dentro de Desgaste profesional	95.20%	4.80%	100.00%
	% dentro de p102 Personal	13.00%	9.80%	12.80%
Total	Recuento	1515	102	1617
	% dentro de Desgaste profesional	93.70%	6.30%	100.00%
	% dentro de p102 Personal	100.00%	100.00%	100.00%

Chi - Cuadrada	0.876
Grados de libertad	1
P. Asintótica (bilateral)	0.349

A partir de la **Tabla 25**; se puede observar que no existen diferencias significativas entre Jefes y Seguidores con y sin Desgaste profesional Alto; lo anterior se denota con una Chi – Cuadrada de 0.87 y una P. de 0.349.

Con lo anterior, se puede **Aceptar la Ho**, con una P. de 0.05.

Para corroborar dicho resultado se seleccionó una muestra aleatoria de los seguidores para obtener el mismo número que los jefes; siendo igual a 102. A partir de lo anterior se corrió nuevamente la Tabla de Contingencias con Chi – Cuadrada.

Tabla 26. Tabla de Contingencia entre el Desgaste profesional (sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto), considerando a los Jefes y Seguidores, igualando el tamaño de muestra

Desgaste profesional	Recuento	Seguidor	Jefe	Total
Sin desgaste profesional	Recuento	86	92	178
	% dentro de Desgaste profesional	48.30%	51.70%	100.00%
	% dentro de p102 Personal	84.30%	90.20%	87.30%
Desgaste profesional alto	Recuento	16	10	26
	% dentro de Desgaste profesional	61.50%	38.50%	100.00%
	% dentro de p102 Personal	15.70%	9.80%	12.70%
Total	Recuento	102	102	204
	% dentro de Desgaste profesional	50.00%	50.00%	100.00%
	% dentro de p102 Personal	100.00%	100.00%	100.00%

Chi - Cuadrada	1.587
Grados de libertad	1
P. Asintótica (bilateral)	0.208

A partir de la **Tabla 26**; se puede observar que no existen diferencias significativas entre Jefes y Seguidores con y sin Desgaste profesional Alto; lo anterior se denota con una Chi – Cuadrada de 1.587 y una P. de 0.208.

Con lo anterior, se puede **Aceptar la Ho**, con una P. de 0.05.

Hipótesis 4.

Ho: “No existen diferencias significativas entre las percepciones de **Jefes y Seguidores** sobre el perfil de liderazgo transformacional de los primeros”.

Para la contrastar dicha hipótesis fue necesario el comparar las percepciones de jefes y seguidores sobre los perfiles de liderazgo de los primeros empleando una **Prueba “T” de diferencia de medias**.

A continuación se presenta la **Tabla 27. Puntuaciones medias del perfil de las distintas subescalas del liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado**, donde se expresan los cálculos respectivos de dichas comparaciones:

Tabla 27. Diferencias significativas entre las puntuaciones medias del perfil de las distintas subescalas del liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado

Subescalas	Personal	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	T	df	P (dos colas)	
Influencia Idealizada (Atributo)	Seguidor	1515	13.95	4.80	0.12	-3.16	1615	0.00	**
	Jefe	102	15.49	4.16	0.41	-3.57	120	0.00	
Influencia Idealizada (Conducta)	Seguidor	1515	14.25	4.66	0.12	-3.96	1615	0.00	**
	Jefe	102	16.13	4.02	0.40	-4.50	120	0.00	
Inspiración motivacional	Seguidor	1515	13.64	4.72	0.12	-3.05	1615	0.00	**
	Jefe	102	15.10	3.99	0.40	-3.52	121	0.00	
Estimulación intelectual	Seguidor	1515	13.65	4.72	0.12	-2.94	1615	0.00	**
	Jefe	102	15.06	4.04	0.40	-3.37	120	0.00	
Consideración individual	Seguidor	1515	13.63	4.99	0.13	-3.45	1615	0.00	**
	Jefe	102	15.38	4.48	0.44	-3.79	119	0.00	
Premio contingente	Seguidor	1515	10.65	5.03	0.13	-2.63	1615	0.01	**
	Jefe	102	12.00	4.76	0.47	-2.76	117	0.01	
Administración por excepción activo	Seguidor	1515	13.70	4.58	0.12	-3.33	1615	0.00	**
	Jefe	102	15.25	4.20	0.42	-3.59	118	0.00	
Administración por excepción pasivo	Seguidor	1515	8.86	4.06	0.10	3.11	1615	0.00	**
	Jefe	102	7.57	3.86	0.38	3.26	117	0.00	
Laissez faire	Seguidor	1515	8.03	3.76	0.10	3.76	1615	0.00	**
	Jefe	102	6.59	3.60	0.36	3.90	116	0.00	
Satisfacción	Seguidor	1515	13.15	4.60	0.12	-1.88	1615	0.06	**
	Jefe	102	14.02	3.87	0.38	-2.18	121	0.03	
Esfuerzo extra	Seguidor	1515	13.43	4.94	0.13	-2.89	1615	0.00	**
	Jefe	102	14.88	4.45	0.44	-3.16	118	0.00	
Efectividad	Seguidor	1515	13.79	4.72	0.12	-2.14	1615	0.03	**
	Jefe	102	14.81	4.10	0.41	-2.42	120	0.02	
Tolerancia psicológica	Seguidor	1515	13.34	4.98	0.13	-1.50	1615	0.13	
	Jefe	102	14.10	4.56	0.45	-1.62	118	0.11	

** Diferencias significativas al 0.95 %

De acuerdo a los resultados de la **Tabla 27**, se observan diferencias significativas en todas las subescalas de los factores del perfil de liderazgo transformacional;

excepto en la Tolerancia psicológica, donde no se observa una diferencia significativa. Cabe mencionar que en todas ellas, el jefe tiene un puntaje mayor en comparación de la percepción de los seguidores; excepto en la Administración por excepción pasivo y en el Laissez faire, donde en éstas últimas subescalas, los Seguidores perciben mayor puntaje en contraste con la percepción de los Jefes.

Con lo anterior, se puede **Rechazar la Ho**, con una P. de 0.05.

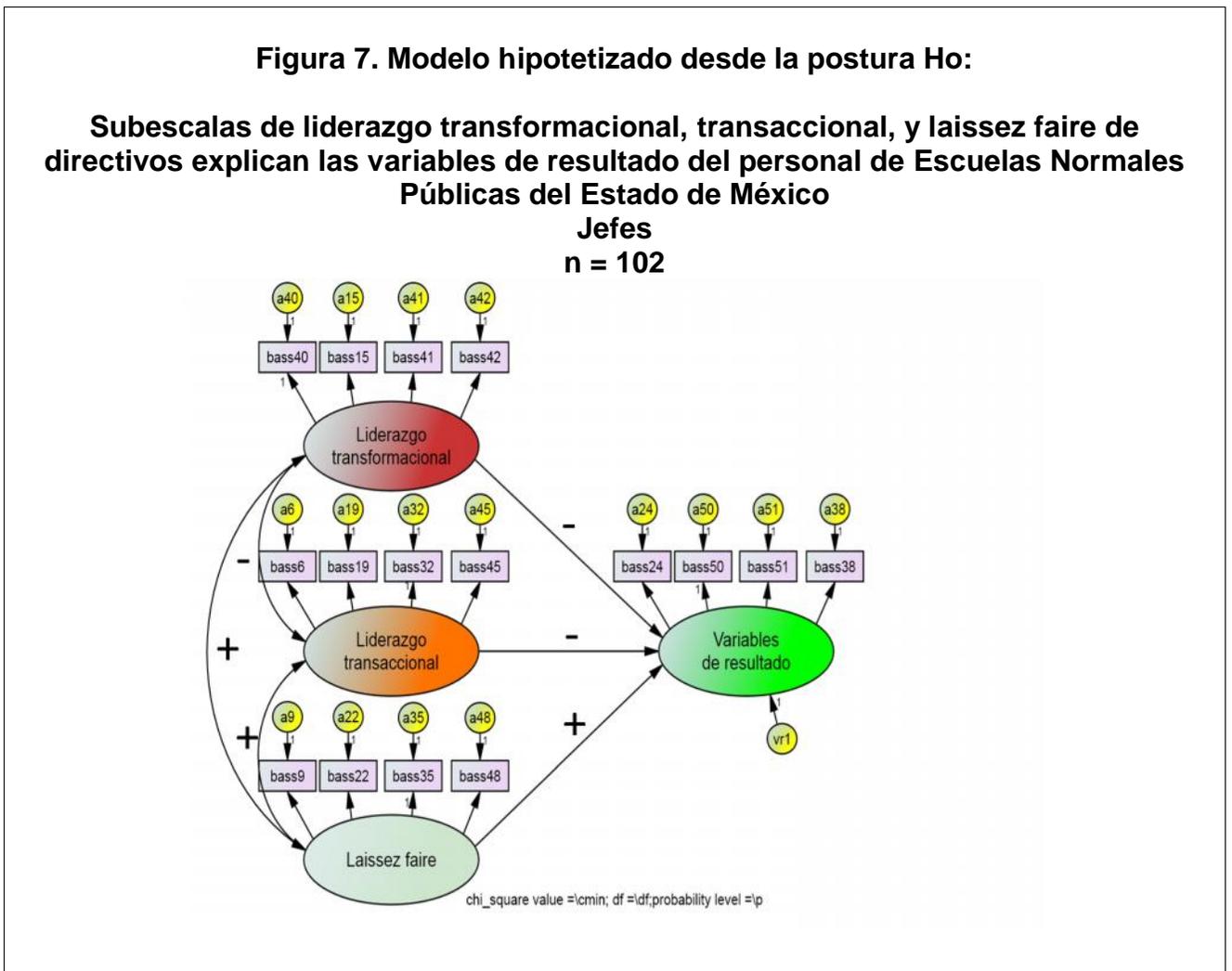
Hipótesis 5.

Ho: “Desde la percepción de los **Jefes**, los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los Seguidores”.

Comprendiendo la naturaleza multivariada de la hipótesis, fue necesario emplear **Modelos de Ecuaciones Estructurales** que permitieran de manera gráfica y estadística el analizar la influencia causal de distintas variables o subescalas de liderazgo transformacional en variables de resultado desde el Modelo de Bass y Avolio.

Se construyó un Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula que representó de forma gráfica dicha hipótesis de la siguiente forma:

Se presenta a continuación la representación gráfica del **Modelo Hipotetizado** para la **Hipótesis 4** en la **Figura 7**.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante hacer notar que en el Modelo de Ecuaciones Estructurales de la **Figura 7**, está contrastando desde el punto de vista de la hipótesis nula, la postura opuesta a los hallazgos teóricos y empíricos de Bass y Avolio y otros investigadores. En este sentido, se espera probar que existe una correlación negativa significativa entre el Liderazgo transformacional con el transaccional, correlaciones directas significativas entre el Liderazgo transformacional y transaccional con el Laissez faire. Por lo que respecta a la influencia del liderazgo en las variables de resultado, se espera encontrar una influencia negativa significativa del Liderazgo transformacional y el transaccional; de forma contraria, se espera encontrar una influencia positiva significativa con el Laissez faire.

Se presenta a continuación la **Tabla 28**, donde se representan las afirmaciones referentes a las correlaciones y a la influencia esperada entra las variables involucradas en el Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula.

Tabla 28. Correlaciones e influencia esperada en el modelo de ecuaciones estructurales desde la hipótesis nula

Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio) Exógenas	Influencia	Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio) Endógenas
Liderazgo transformacional	-	Variables de resultado
Liderazgo transaccional	-	Variables de resultado
Laissez faire	+	Variables de resultado
Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)	Correlación	Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)
Liderazgo transformacional	-	Liderazgo transaccional
Liderazgo transformacional	+	Laissez faire
Laissez faire	+	Liderazgo transaccional

Fuente: Elaboración propia.

Se corrió el Modelo de Ecuaciones Estructurales propuesto y se procedió a eliminar las variables o factores no significativos, se fue corrigiendo paso a paso el modelo disminuyendo la Chi cuadrada, buscando el rechazo de la P. siendo mayor a 0.05 y analizando los índices de bondad de ajuste.

A continuación se presentan los índices del **Modelo hipotetizado** en la **Tabla 29**.

Tabla 29. Índices del modelo hipotetizado

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo hipotetizado	148.585	98	0.001	1.516	0.071	0.923	0.966	0.972	0.972	0.905

La **Tabla 29**, presenta una **Chi cuadrada** inicial en el Modelo hipotetizado de 148.585. La **P**. obtenida de 0,001. El **CMIN/DF** siendo 1.516, no confirma un modelo adecuado, un **RMSEA** de 0.071 no confirma un buen ajuste.

Tabla 30. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado

	Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
Variables de resultado	<--- Liderazgo transformacional	0,751	0,083	9,004	***
Variables de resultado	<--- Laissez faire	-0,055	0,066	-0,842	0,4
Variables de resultado	<--- Liderazgo transaccional	0,167	0,057	2,944	0,003
bass15	<--- Liderazgo transformacional	0,867	0,056	15,396	***
bass41	<--- Liderazgo transformacional	0,938	0,05	18,596	***
bass42	<--- Liderazgo transformacional	0,9	0,055	16,238	***
bass6	<--- Liderazgo transaccional	0,889	0,06	14,727	***
bass19	<--- Liderazgo transaccional	0,966	0,054	17,926	***
bass45	<--- Liderazgo transaccional	0,962	0,059	16,268	***
bass9	<--- Laissez faire	0,733	0,079	9,28	***
bass22	<--- Laissez faire	0,971	0,082	11,79	***
bass48	<--- Laissez faire	0,879	0,072	12,183	***
bass24	<--- Variables de resultado	1,011	0,077	13,098	***
bass51	<--- Variables de resultado	0,968	0,072	13,399	***
bass38	<--- Variables de resultado	0,953	0,071	13,498	***

*** P<0.001

Tabla 31. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado

Variables		Pesos
Variables de resultado	<--- Liderazgo transformacional	0,789
Variables de resultado	<--- Laissez faire	-0,049
Variables de resultado	<--- Liderazgo transaccional	0,188
bass40	<--- Liderazgo transformacional	0,94
bass15	<--- Liderazgo transformacional	0,886
bass41	<--- Liderazgo transformacional	0,936
bass42	<--- Liderazgo transformacional	0,901
bass6	<--- Liderazgo transaccional	0,872
bass19	<--- Liderazgo transaccional	0,927
bass32	<--- Liderazgo transaccional	0,946
bass45	<--- Liderazgo transaccional	0,901
bass9	<--- Laissez faire	0,74
bass22	<--- Laissez faire	0,844
bass35	<--- Laissez faire	0,913
bass48	<--- Laissez faire	0,858
bass24	<--- Variables de resultado	0,879
bass50	<--- Variables de resultado	0,89
bass51	<--- Variables de resultado	0,887
bass38	<--- Variables de resultado	0,89

*** P<0.001

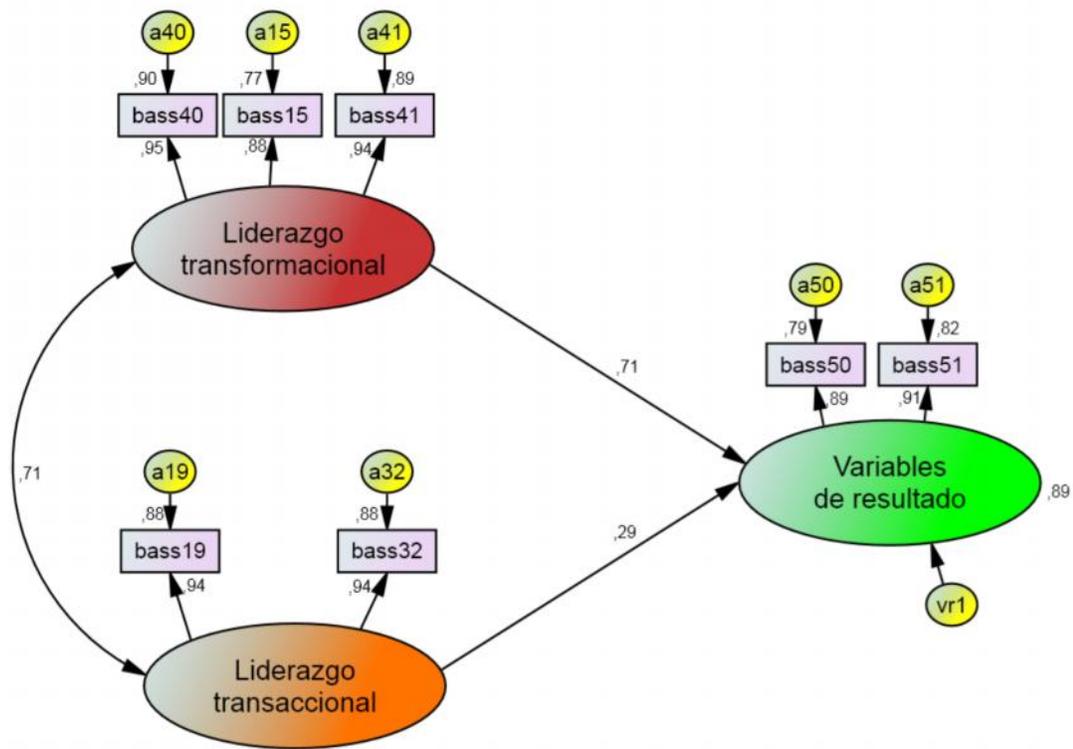
Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, se presenta en la **Figura 8**.

La corrida gráfica del **Modelo de Ecuaciones Estructurales Re - especificado**, se presenta en la **Figura 8**.

Figura 8. Modelo re-especificado

Subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, y laissez faire de directivos explican las variables de resultado del personal de Escuelas Normales Públicas del Estado de México

**Jefes
n = 102**



chi_square value =18,015; df =11;probability level =,081

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta a continuación los resultados de los índices de ajuste del **Modelo de ecuaciones estructurales re-especificado** en la **Tabla 32**.

Tabla 32. Índices del modelo re - especificado

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo re - especificado	18.015	11	0.081	1.638	0.079	0.977	0.982	0.991	0.991	0.956

La **Tabla 32**, permite observar una disminución de la **Chi cuadrada inicial** de 148.585 a una **Chi cuadrada final** de 18.015 en el Modelo re – especificado. La **P**. obtenida permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05, siendo 0.081. El **CMIN/DF** de 1.638 siendo menor a 4 nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** de 0.079 confirma un buen ajuste, los índices **NFI**, **TLI**, **CFI**, **IFI** y el **RFI** cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos no estandarizados en la **Tabla 33**.

Tabla 33. Pesos de regresión no estandarizados del modelo re-especificado

Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
VARIABLES DE RESULTADO <--- Liderazgo transformacional	0,671	0,08	8,342	***
VARIABLES DE RESULTADO <--- Liderazgo transaccional	0,26	0,072	3,635	***
bass15 <--- Liderazgo transformacional	0,85	0,056	15,241	***
bass41 <--- Liderazgo transformacional	0,935	0,048	19,505	***
bass19 <--- Liderazgo transaccional	0,989	0,068	14,635	***
bass51 <--- Variables de resultado	0,992	0,074	13,438	***

*** P<0.001

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 34**.

Tabla 34. Pesos de regresión estandarizados del modelo re- especificado

Variables	Pesos
Variables de resultado <--- Liderazgo transformacional	0,714
Variables de resultado <--- Liderazgo transaccional	0,291
bass40 <--- Liderazgo transformacional	0,951
bass15 <--- Liderazgo transformacional	0,879
bass41 <--- Liderazgo transformacional	0,943
bass19 <--- Liderazgo transaccional	0,94
bass32 <--- Liderazgo transaccional	0,937
bass50 <--- Variables de resultado	0,888
bass51 <--- Variables de resultado	0,908

*** P<0.001

A partir de la **Figura 8** y la **Tabla 34**, se pueden observar en el Modelo de Ecuaciones Estructurales Re – especificado, coeficientes beta estandarizados mayores a .80 en la mayoría de los factores involucrados. El liderazgo transformacional influye en las variables de resultado, con un coeficiente beta estandarizado de 0.71. Por lo que respecta al liderazgo transaccional influye en las variables de resultado con un coeficiente beta estandarizado de 0.29; ambos factores de liderazgo explican aproximadamente el 89 % de la varianza de las variables de resultado a partir de su R Cuadrada.

Se presenta a continuación los resultados de las correlaciones entre las subescalas del modelo en la **Tabla 35**.

Tabla 35. Correlaciones entre las subescalas

Correlaciones subescalas	Estimación
Liderazgo transformacional <--> Liderazgo transaccional	0.706

Se observa una correlación directa significativa entre el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional de 0.71.

A continuación se presentan en la **Tabla 36**, las R Cuadradas de las subescalas del **Modelo re – especificado**.

Tabla 36. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado

R Cuadrada de variables	Estimación
Variables de resultado	0,887
bass51	0,824
bass50	0,789
bass32	0,879
bass19	0,883
bass41	0,89
bass15	0,772
bass40	0,904

En la **Tabla 34**, la **Tabla 36** y **Figura 8**, se observa que las Variables de resultado están explicadas aproximadamente en un 0.89 %, definida por su R Cuadrada por el Liderazgo transformacional en forma directa significativa con un Coeficiente Beta Estandarizado de .71 y por el Liderazgo transaccional en forma directa significativa con un Coeficiente Beta Estandarizado de .29 .

El Laissez faire no influye en Variables de resultado; por lo que se eliminó del modelo re – especificado.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis desde la autopercepción de los Jefes**, con una P. de .05.

Hipótesis 6.

<i>Ho: “Desde la percepción de los Seguidores, los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los mismos”.</i>

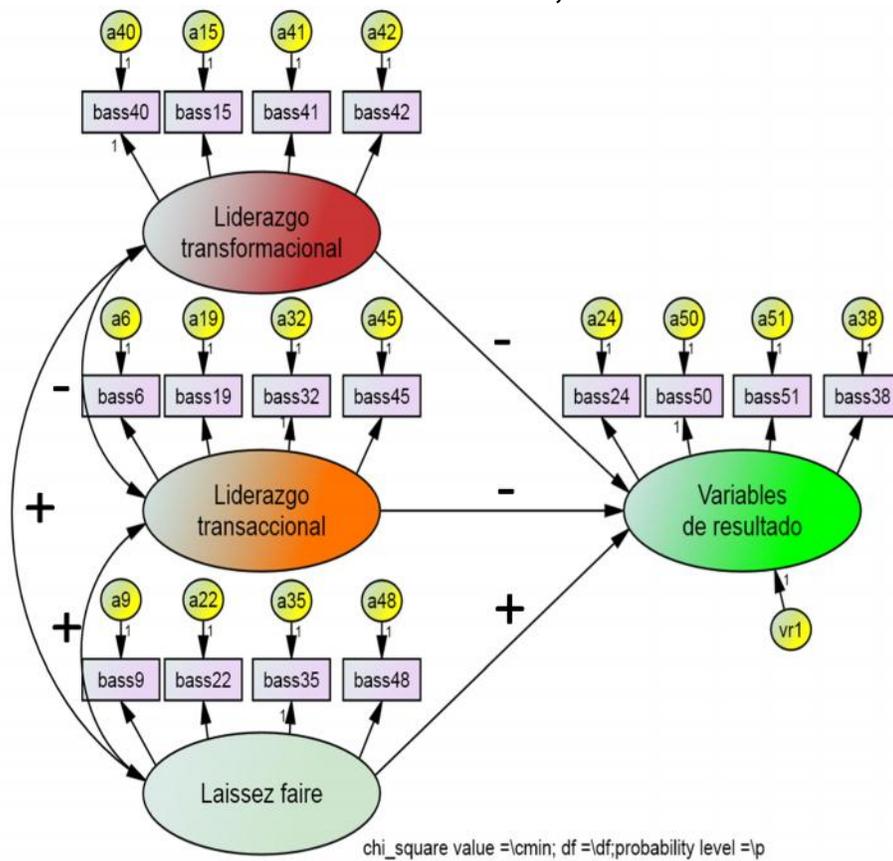
Comprendiendo la naturaleza multivariada de la hipótesis, fue necesario emplear **Modelos de Ecuaciones Estructurales** que permitieran de manera gráfica y estadística el analizar la influencia causal de distintas variables o subescalas de liderazgo transformacional en variables de resultado desde el Modelo de Bass y Avolio.

Se construyó un Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula que representó de forma gráfica dicha hipótesis de la siguiente forma:

Se presenta a continuación la representación gráfica del **Modelo Hipotetizado** para la **Hipótesis 6** en la **Figura 9**.

Figura 9. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:

Subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, y laissez faire de directivos explican las variables de resultado del personal de Escuelas Normales Públicas del Estado de México
n = 1,515



Fuente: Elaboración propia.

Es importante hacer notar que en el Modelo de Ecuaciones Estructurales de la **Figura 9**, está contrastando desde el punto de vista de la hipótesis nula, la postura opuesta a los hallazgos teóricos y empíricos de Bass y Avolio y otros investigadores. En este sentido, se espera probar que existe una correlación negativa significativa entre el Liderazgo transformacional con el transaccional, correlaciones directas significativas entre el Liderazgo transformacional y transaccional con el Laissez faire. Por lo que respecta a la influencia del liderazgo en las variables de resultado, se espera encontrar una influencia negativa significativa del Liderazgo transformacional y el transaccional; de forma contraria, se espera encontrar una influencia positiva significativa con el Laissez faire.

Se presenta a continuación la **Tabla 37**, donde se representan las afirmaciones referentes a las correlaciones y a la influencia esperada entra las variables involucradas en el Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula.

Tabla 37. Correlaciones e influencia esperada en el modelo de ecuaciones estructurales desde la hipótesis nula

Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio) Exógenas	Influencia	Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio) Endógenas
Liderazgo transformacional	-	Variables de resultado
Liderazgo transaccional	-	Variables de resultado
Laissez faire	+	Variables de resultado
Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)	Correlación	Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)
Liderazgo transformacional	-	Liderazgo transaccional
Liderazgo transformacional	+	Laissez faire
Laissez faire	+	Liderazgo transaccional

Fuente: Elaboración propia.

Se corrió el Modelo de Ecuaciones Estructurales propuesto y se procedió a eliminar las variables o factores no significativos, se fue corrigiendo paso a paso el modelo disminuyendo la Chi cuadrada, buscando el rechazo de la P. siendo mayor a 0.05 y analizando los índices de bondad de ajuste.

A continuación se presentan los índices del **Modelo hipotetizado** en la **Tabla 38**.

Tabla 38. Índices del modelo hipotetizado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	AGFI
Modelo hipotetizado	869,856	98	0.000	8.876	0,072	0.964	0.961	0.968	0.926	0.898

La **Tabla 38** presenta una **Chi cuadrada inicial** en el Modelo hipotetizado de 869.856. La **P.** obtenida de 0,000. El **CMIN/DF** siendo 8.876, no confirma un modelo adecuado, un **RMSEA** de 0.072 no confirma un buen ajuste.

Tabla 39. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado

	Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
Variables de resultado	<--- Liderazgo transformacional	0,821	0,024	34,185	***
Variables de resultado	<--- Laissez faire	-0,056	0,017	-3,217	0,001
Variables de resultado	<--- Liderazgo transaccional	0,139	0,018	7,943	***
bass15	<--- Liderazgo transformacional	0,956	0,017	54,765	***
bass41	<--- Liderazgo transformacional	1,022	0,016	63,948	***
bass42	<--- Liderazgo transformacional	0,992	0,016	60,561	***
bass6	<--- Liderazgo transaccional	0,952	0,022	42,918	***
bass19	<--- Liderazgo transaccional	1,026	0,021	48,647	***
bass45	<--- Liderazgo transaccional	1,002	0,02	50,397	***
bass9	<--- Laissez faire	0,937	0,036	26,318	***
bass22	<--- Laissez faire	1,05	0,035	30,186	***
bass48	<--- Laissez faire	1,006	0,036	28,19	***
bass24	<--- Variables de resultado	1,057	0,021	50,053	***
bass51	<--- Variables de resultado	0,994	0,019	52,585	***
bass38	<--- Variables de resultado	0,975	0,019	51,03	***

*** P<0.001

Tabla 40. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado

Variables		Pesos
Variables de resultado	<--- Liderazgo transformacional	0,839
Variables de resultado	<--- Laissez faire	-0,042
Variables de resultado	<--- Liderazgo transaccional	0,147
bass40	<--- Liderazgo transformacional	0,91
bass15	<--- Liderazgo transformacional	0,885
bass41	<--- Liderazgo transformacional	0,935
bass42	<--- Liderazgo transformacional	0,918
bass6	<--- Liderazgo transaccional	0,825
bass19	<--- Liderazgo transaccional	0,879
bass32	<--- Liderazgo transaccional	0,886
bass45	<--- Liderazgo transaccional	0,894
bass9	<--- Laissez faire	0,706
bass22	<--- Laissez faire	0,817
bass35	<--- Laissez faire	0,76
bass48	<--- Laissez faire	0,756
bass24	<--- Variables de resultado	0,88
bass50	<--- Variables de resultado	0,881
bass51	<--- Variables de resultado	0,9
bass38	<--- Variables de resultado	0,888

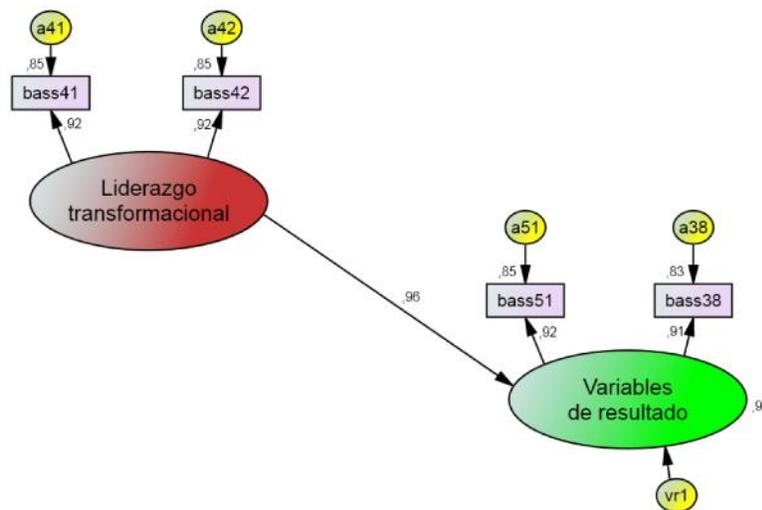
*** P<0.001

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, se presenta en la **Figura 10**.

La corrida gráfica del **Modelo de Ecuaciones Estructurales Re - especificado**, se presenta en la **Figura 10**.

Figura 10. Modelo re-especificado

Subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, y laissez faire de directivos explican las variables de resultado del personal de Escuelas Normales Públicas del Estado de México
n = 1,515



chi_square value =2,286; df =1;probability level =,131

Fuente: Elaboración propia.

Se presenta a continuación los resultados de los índices de ajuste del **Modelo de ecuaciones estructurales re-especificado**:

Tabla 41. Índices del modelo re-especificado

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	GFI	RFI
Modelo re - especificado	2.286	1	0.131	2.286	0.029	1	0.999	1	0.999	0.992

La **Tabla 41**, permite observar una disminución de la **Chi cuadrada inicial** de 869.856 a una **Chi cuadrada final** de 2.286, los Grados de libertad igual a 1 en el Modelo Re – especificado. La **P.** obtenida permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05, siendo 0.131. El **CMIN/DF** siendo 2.286 menor a 4, nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** de 0.029 confirma un buen ajuste, los índices **NFI, TLI, DFI, GFI** y el **AGFI** cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 42**.

Tabla 42. Pesos de regresión no estandarizada del re - especificado

Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
Variables de resultado <--- Liderazgo transformacional	0,95	0,018	54,027	***
bass42 <--- Liderazgo transformacional	0,99	0,016	60,67	***
bass38 <--- Variables de resultado	0,984	0,017	58,663	***

*** P<0.001

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 43**.

Tabla 43. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado

Variables		Pesos
Variables de resultado	<--- Liderazgo transformacional	0,961
bass41	<--- Liderazgo transformacional	0,922
bass42	<--- Liderazgo transformacional	0,924
bass51	<--- Variables de resultado	0,922
bass38	<--- Variables de resultado	0,913
*** P<0.001		

A continuación se presentan en la **Tabla 44**, las R Cuadradas de las subescalas del **Modelo re – especificado**.

Tabla 44. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado

R Cuadrada de variables	Estimación
Variables de resultado	0,923
bass38	0,834
bass51	0,851
bass42	0,854
bass41	0,851

En la **Tabla 40**, la **Tabla 44** y **Figura 10**, se observa que las Variables de resultado están explicadas aproximadamente en un 0.92 %, definida por su R Cuadrada por el Liderazgo transformacional en forma directa significativa con un Coeficiente Beta Estandarizado de .96.

El Laissez faire no influye en Variables de resultado, así como tampoco el Liderazgo transaccional; por lo que se eliminaron del modelo re – especificado.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis desde la percepción de los Seguidores**, con una P. de .05.

Hipótesis 7.

Ho: “No existen diferencias significativas entre la percepción de los **Seguidores mujeres y hombres**, sobre la influencia de las subescalas de Liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

Comprendiendo la naturaleza multivariada de la hipótesis, fue necesario emplear **Modelos de Ecuaciones Estructurales** de seguidores hombres y mujeres, que permitieran de manera gráfica y estadística el analizar la influencia causal de distintas variables o subescalas de liderazgo transformacional (desde el Modelo teórico de Bass y Avolio) en las subescalas del desgaste profesional: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal (desde el Modelo teórico de Maslach).

Hipótesis 7.1.

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores mujeres**, no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

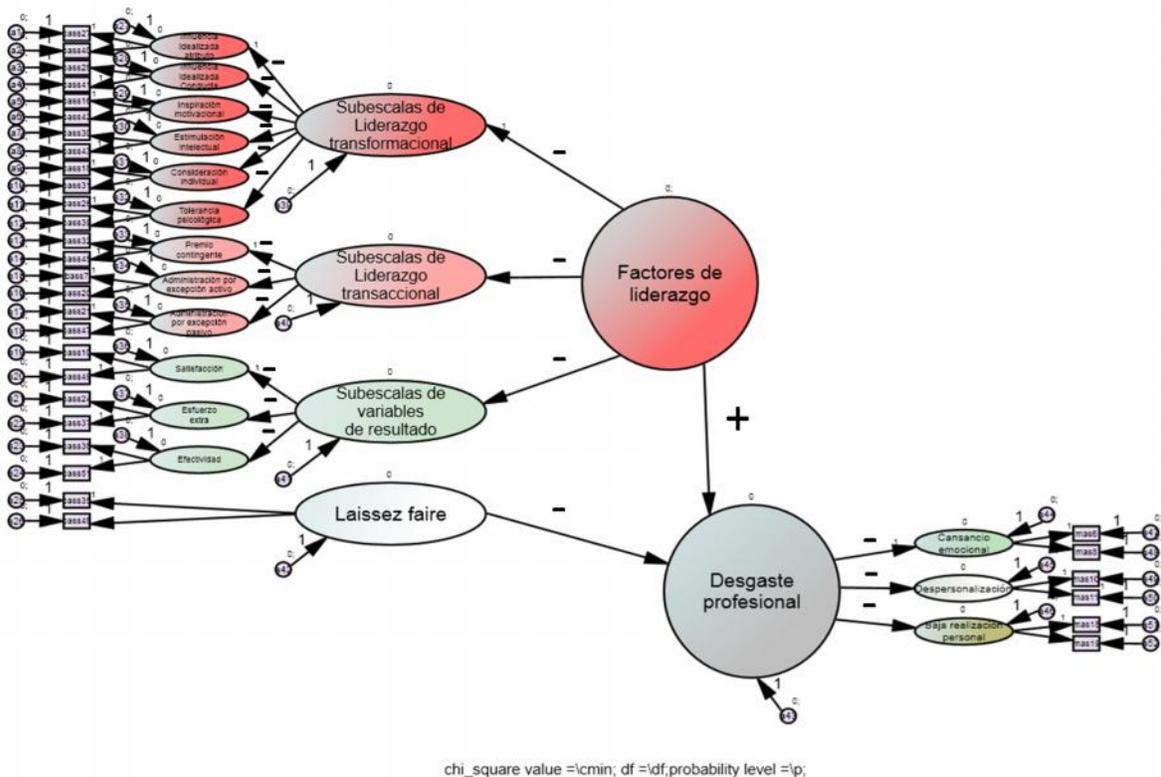
Mujeres

Se construyó un Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula que representó de forma gráfica dicha hipótesis de la siguiente forma:

Se presenta a continuación la representación gráfica del **Modelo Hipotetizado** para la **Hipótesis 7.1** en la **Figura 11**.

Figura 11. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:

Influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal Seguidores Mujeres n = 776



Fuente: Elaboración propia.

Es importante hacer notar que en el Modelo de Ecuaciones Estructurales de la **Figura 11**, está contrastando desde el punto de vista de la hipótesis nula, la postura opuesta a los hallazgos teóricos y empíricos de Bass y Avolio y otros investigadores. En este sentido, se espera probar que existe una correlación negativa significativa entre el Liderazgo transformacional con el transaccional, correlaciones directas

significativas entre el Liderazgo transformacional y transaccional con el Laissez faire. Se espera encontrar correlaciones negativas significativas entre las variables de resultado, con el liderazgo transformacional y transaccional; de forma directa significativa con el Laissez faire. Por lo que respecta a la influencia del liderazgo en las subescalas del desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal), se espera encontrar una influencia negativa significativa del Liderazgo transformacional y el transaccional; de forma contraria, se espera encontrar una influencia positiva significativa con el Laissez faire.

Se presenta a continuación la **Tabla 45**, donde se representan las afirmaciones referentes a las correlaciones y a la influencia esperada entra las variables involucradas en el Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula.

Tabla 45. Correlaciones e influencia esperada en el modelo de ecuaciones estructurales desde la hipótesis nula

Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio) Exógenas	Influencia	Variables de desgaste profesional (Maslach) Endógenas
Liderazgo transformacional	+	Cansancio emocional
Liderazgo transformacional	+	Despersonalización
Liderazgo transformacional	+	Baja realización personal
Liderazgo transaccional	+	Cansancio emocional
Liderazgo transaccional	+	Despersonalización
Liderazgo transaccional	+	Baja realización personal
Laissez faire	-	Cansancio emocional
Laissez faire	-	Despersonalización
Laissez faire	-	Baja realización personal
Variables de resultado	+	Cansancio emocional
Variables de resultado	+	Despersonalización
Variables de resultado	+	Baja realización personal
Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)	Correlaciones	Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)
Liderazgo transformacional	-	Transaccional
Liderazgo transformacional	+	Laissez faire
Liderazgo transformacional	-	Variables de resultado
Liderazgo transaccional	+	Laissez faire
Laissez faire	+	Variables de resultado
Variables de resultado	-	Transaccional

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los índices del **Modelo Hipotetizado** en la **Tabla 46**.

Tabla 46. Índices del modelo hipotetizado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo hipotetizado	1.810.151	444	0.000	4.077	0.063	0.927	0.937	0.944	0.944	0.919

La **Tabla 46**, se pudo calcular una **Chi cuadrada** de 1,810.151 en el Modelo hipotetizado, Grados de libertad 444, la **P.** obtenida de 0,00, el **CMIN/DF** siendo 4,077, no confirma un modelo adecuado, un **RMSEA** de 0.063 no confirma un buen ajuste, los índices **NFI, TLI, CFI, IFI** y el **RFI** cercanos a 1 son sustentables.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 47**.

Tabla 47. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado

Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
VARIABLES DE RESULTADO				
<--- Liderazgo transformacional	0,899	0,026	35,246	***
Liderazgo transaccional	0,875	0,032	27,588	***
Despersonalización	0,176	0,041	4,288	***
Despersonalización	-0,089	0,026	-3,491	***
Esfuerzo extra	1,099	0,029	37,377	***
Efectividad	1,054	0,03	35,551	***
Administración por excepción activo	0,97	0,045	21,368	***
Administración por excepción pasivo	-0,428	0,044	-9,734	***
Influencia idealizada (Conducta)	0,988	0,025	40,317	***
Inspiración motivacional	1,014	0,026	39,42	***
Estimulación intelectual	0,97	0,024	39,907	***
Consideración individual	0,975	0,028	34,399	***
Tolerancia psicológica	0,949	0,03	31,67	***
Despersonalización	1,23	0,191	6,455	***
Baja realización personal	0,648	0,137	4,747	***
bass40	0,957	0,022	42,891	***
bass28	0,924	0,021	44,431	***
bass42	0,98	0,023	42,396	***
bass30	0,983	0,026	38,19	***
bass31	1,03	0,027	38,867	***
bass39	1,008	0,023	43,17	***
bass32	0,966	0,03	32,734	***
bass20	1,026	0,033	30,867	***
bass47	0,856	0,098	8,702	***
bass10	1,049	0,032	32,759	***
bass24	1,074	0,027	39,948	***
bass48	1,067	0,195	5,483	***
bass38	0,995	0,023	42,412	***
mas8	1,553	0,146	10,613	***
mas11	1,186	0,098	12,112	***
mas19	1,456	0,236	6,176	***

*** P<0.001

Tabla 48. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado

Variables		Pesos
Variables de resultado	<---	Liderazgo transformacional 0,996
Liderazgo transaccional	<---	Liderazgo transformacional 1,018
Liderazgo transformacional	<---	Liderazgo transformacional 0,999
Despersonalización	<---	Laissez faire 0,245
Despersonalización	<---	Liderazgo transformacional -0,163
Satisfacción	<---	Variables de resultado 0,999
Esfuerzo extra	<---	Variables de resultado 1,004
Efectividad	<---	Variables de resultado 0,968
Premio contingente	<---	Liderazgo transaccional 0,817
Administración activo	<---	Liderazgo transaccional 0,843
Administración pasivo	<---	Liderazgo transaccional -0,449
Influencia idealizada (Atributo)	<---	Liderazgo transformacional 0,964
Influencia idealizada (Conducta)	<---	Liderazgo transformacional 0,961
Inspiración motivacional	<---	Liderazgo transformacional 1
Estimulación intelectual	<---	Liderazgo transformacional 1,007
Consideración individual	<---	Liderazgo transformacional 0,946
Tolerancia psicológica	<---	Liderazgo transformacional 0,884
Cansancio emocional	<---	Desgaste profesional 0,824
Despersonalización	<---	Desgaste profesional 0,823
Baja realización personal	<---	Desgaste profesional 0,384
bass27	<---	Influencia idealizada 0,929
bass40	<---	Influencia idealizada 0,903
bass28	<---	Influencia idealizada 0,902
bass41	<---	Influencia idealizada 0,942
bass16	<---	Inspiración motivacional 0,898
bass42	<---	Inspiración motivacional 0,92
bass30	<---	Estimulación intelectual 0,883
bass43	<---	Estimulación intelectual 0,896
bass18	<---	Consideración individual 0,895
bass31	<---	Consideración individual 0,912
bass26	<---	Tolerancia psicológica 0,921
bass39	<---	Tolerancia psicológica 0,937
bass32	<---	Premio contingente 0,881
bass45	<---	Premio contingente 0,912
bass7	<---	Administración activo 0,855
bass20	<---	Administración activo 0,905
bass21	<---	Administración pasivo 0,762
bass47	<---	Administración pasivo 0,648
bass10	<---	Satisfacción 0,853
bass24	<---	Esfuerzo extra 0,891
bass35	<---	Laissez faire 0,789
bass48	<---	Laissez faire 0,839
bass49	<---	Satisfacción 0,867
bass37	<---	Esfuerzo extra 0,906
bass38	<---	Efectividad 0,91
bass51	<---	Efectividad 0,918
mas8	<---	Cansancio emocional 0,733
mas6	<---	Cansancio emocional 0,611
mas11	<---	Despersonalización 0,804
mas10	<---	Despersonalización 0,67
mas19	<---	Baja realización personal 0,896
mas18	<---	Baja realización personal 0,61

*** P<0.001

Se corrió el Modelo de Ecuaciones Estructurales propuesto se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables o factores no significativos, se fue corrigiendo paso a paso el modelo disminuyendo la Chi cuadrada, buscando el rechazo de la P. siendo mayor a 0.05 y analizando los índices de bondad de ajuste.

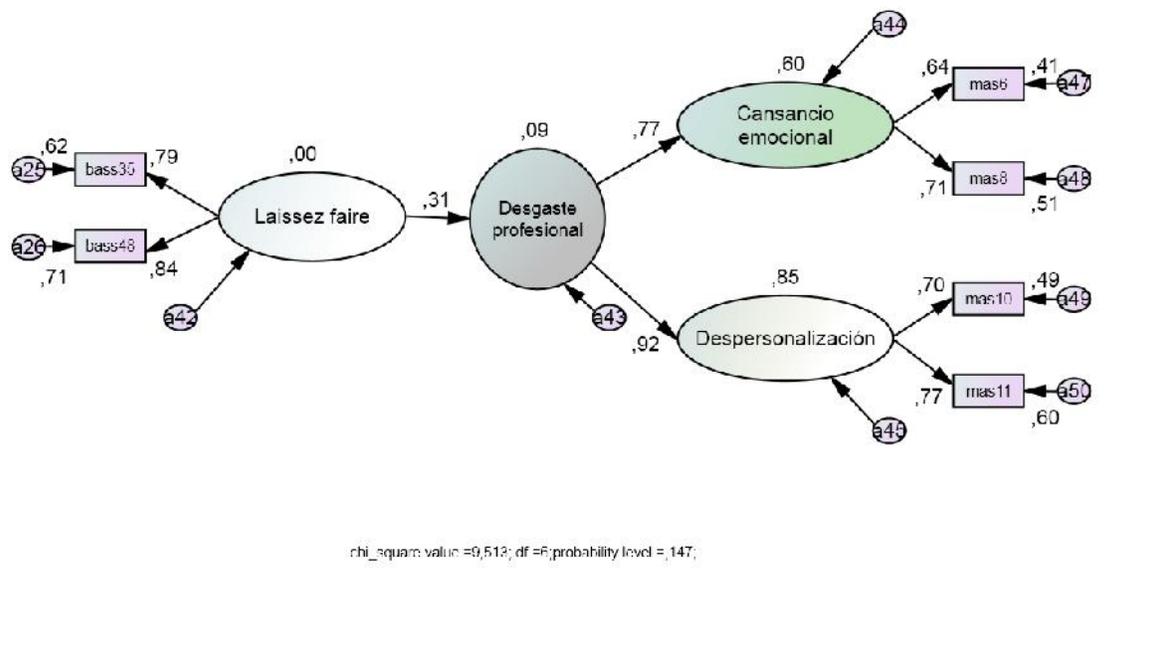
Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, se presenta en la **Figura 12**.

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, se presenta en la **Figura 11**.

La corrida gráfica del Modelo de **Ecuaciones Estructurales Re- especificado**, se presenta en la **Figura 12**.

Figura 12. Modelo re-especificado

Influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal Seguidores Mujeres n = 776



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los índices del **Modelo re – especificado** en la **Tabla 49**.

Tabla 49. Índices del modelo re - especificado

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo re - especificado	9,513	6	0,147	1,586	0,027	0,992	0,992	0,997	0,997	0,979

La **Tabla 49**, permite observar una disminución de la **Chi cuadrada inicial** de 1,810.151 a una **Chi cuadrada final** de 9,513, Grados de libertad igual a 6 en el Modelo Re – especificado. La **P**. obtenida de 0,147, permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El **CMIN/DF** siendo 1,586, nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** de 0.027 confirma un adecuado ajuste, los índices **NFI, TLI, CFI, IFI** y el **RFI** cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 50**.

Tabla 50. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado

Variables	Estimate	Error estándar	Critical ratios	P		
					S.E.	C.R.
Desgaste profesional	<---	Laissez faire	0,217	0,049	4,423	***
Despersonalización	<---	Desgaste profesional	1,485	0,314	4,725	***
bass48	<---	Laissez faire	1,075	0,155	6,952	***
mas8	<---	Cansancio emocional	1,449	0,134	10,831	***
mas11	<---	Despersonalización	1,089	0,087	12,591	***

*** P<0.001

Se presentan a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 51**.

Tabla 51. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado

Variables		Pesos
Desgaste profesional	<---	Laissez faire 0,307
Cansancio emocional	<---	Desgaste profesional 0,772
Despersonalización	<---	Desgaste profesional 0,923
bass35	<---	Laissez faire 0,786
bass48	<---	Laissez faire 0,842
mas8	<---	Cansancio emocional 0,712
mas6	<---	Cansancio emocional 0,637
mas11	<---	Despersonalización 0,773
mas10	<---	Despersonalización 0,703

*** P<0.001

Se observan coeficientes beta estandarizados superiores a 0.70 en todas los reactivos de las subescalas, excepto en la mas6 el cual fue de 0.637.

A continuación se presenta en la **Tabla 52**, las R Cuadradas las subescalas del **Modelo re – especificado**.

Tabla 52. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado

R Cuadrada de variables	Estimación
Laissez faire	0
Desgaste profesional	0,094
Despersonalización	0,853
Cansancio emocional	0,596
mas10	0,494
mas11	0,598
mas6	0,406
mas8	0,507
bass48	0,709
bass35	0,618

En la **Tabla 51**, **Tabla 52** y **Figura 12**, se observa que el Desgaste profesional está explicado aproximadamente en un 0.094 %, definida por su R Cuadrada por el Laissez faire, en forma directa significativa con un Coeficiente Beta Estandarizado de 0,31. En forma específica, la Despersonalización se ve explicada en aproximadamente en un 0,85 %; mientras que el Cansancio emocional en un 0.60 %.

Ninguna subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y/o variables de resultado, explican alguna subescalas de desgaste profesional.

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

Hipótesis 7.2.

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores hombres**, no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

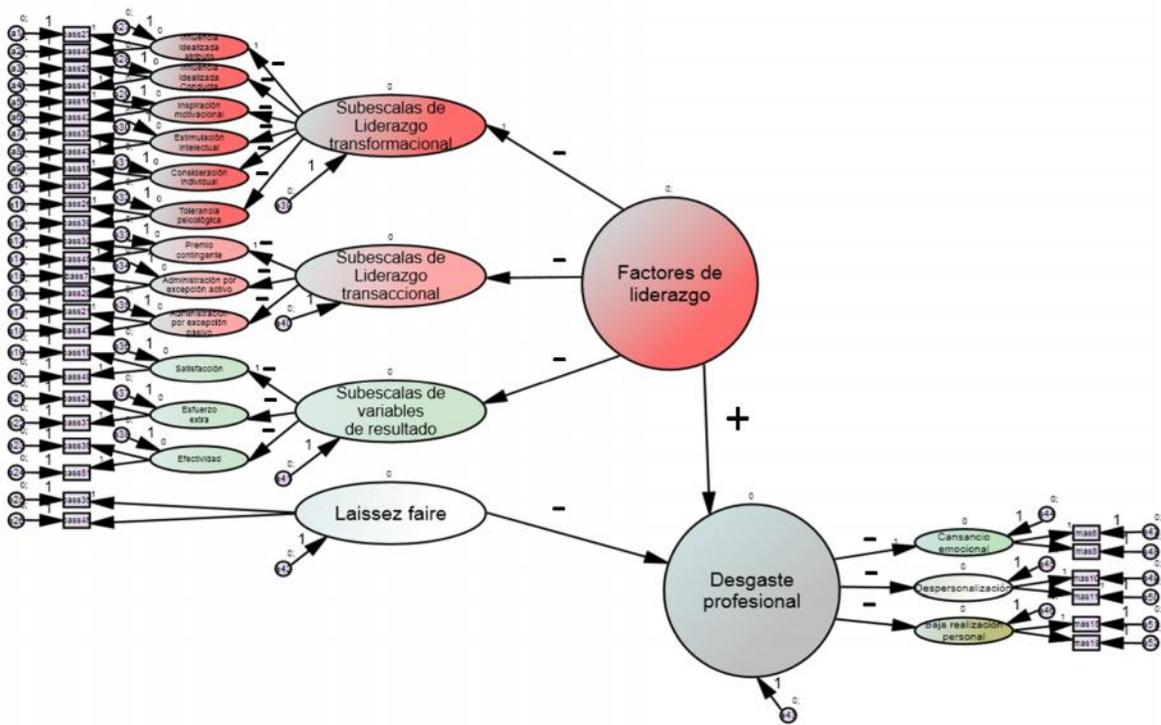
Hombres

Se construyó un Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula que representó de forma gráfica dicha hipótesis de la siguiente forma:

Se presenta a continuación la representación gráfica del **Modelo Hipotetizado** para la **Hipótesis 7.2** en la **Figura 13**.

Figura 13. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:

Influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal Seguidores Hombres n = 725



chi_square value =|cmin; df =|df;probability level =|p;

Fuente: Elaboración propia.

Es importante hacer notar que en el Modelo de Ecuaciones Estructurales de la **Figura 13**, está contrastando desde el punto de vista de la hipótesis nula, la postura opuesta a los hallazgos teóricos y empíricos de Bass y Avolio y otros investigadores. En este sentido, se espera probar que existe una correlación negativa significativa

entre el Liderazgo transformacional con el transaccional, correlaciones directas significativas entre el Liderazgo transformacional y transaccional con el Laissez faire. Se espera encontrar correlaciones negativas significativas entre las variables de resultado, con el liderazgo transformacional y transaccional; de forma directa significativa con el Laissez faire. Por lo que respecta a la influencia del liderazgo en las subescalas del desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal), se espera encontrar una influencia negativa significativa del Liderazgo transformacional y el transaccional; de forma contraria, se espera encontrar una influencia positiva significativa con el Laissez faire.

Se presenta a continuación la **Tabla 53**, donde se representan las afirmaciones referentes a las correlaciones y a la influencia esperada entre las variables involucradas en el Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula.

Tabla 53. Correlaciones e influencia esperada en el modelo de ecuaciones estructurales desde la hipótesis nula

Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio) Exógenas	Influencia	Variables de desgaste profesional (Maslach) Endógenas
Liderazgo transformacional	+	Cansancio emocional
Liderazgo transformacional	+	Despersonalización
Liderazgo transformacional	+	Baja realización personal
Liderazgo transaccional	+	Cansancio emocional
Liderazgo transaccional	+	Despersonalización
Liderazgo transaccional	+	Baja realización personal
Laissez faire	-	Cansancio emocional
Laissez faire	-	Despersonalización
Laissez faire	-	Baja realización personal
Variables de resultado	+	Cansancio emocional
Variables de resultado	+	Despersonalización
Variables de resultado	+	Baja realización personal
Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)	Correlaciones	Variables de liderazgo Transformacional (Bass y Avolio)
Liderazgo transformacional	-	Transaccional
Liderazgo transformacional	+	Laissez faire
Liderazgo transformacional	-	Variables de resultado
Liderazgo transaccional	+	Laissez faire
Laissez faire	+	Variables de resultado
Variables de resultado	-	Transaccional

Fuente: Elaboración propia.

Se corrió el Modelo de Ecuaciones Estructurales propuesto y se procedió a eliminar las variables o factores no significativos, se fue corrigiendo paso a paso el modelo disminuyendo la Chi cuadrada, buscando el rechazo de la P. siendo mayor a 0.05 y analizando los índices de bondad de ajuste.

A continuación se presentan los índices del **Modelo Hipotetizado** en la **Tabla 54**.

Tabla 54. Índices del modelo hipotetizado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo hipotetizado	1.489.701	444	0.000	3.355	0.057	0.940	0.952	0.957	0.957	0.933

La **Tabla 54**, se pudo calcular una **Chi cuadrada** de 1,489.701, **Grados de libertad** igual a 444 en el Modelo hipotetizado. La **P.** obtenida de 0,00. El **CMIN/DF** siendo 3,355, no confirma un modelo adecuado, un **RMSEA** de 0.057 no confirma un buen ajuste, los índices **NFI, TLI, CFI, IFI** y el **RFI** cercanos a 1 son sustentables.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 55**.

Tabla 55. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado

Variables		Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
Subescalas de variables de resultado	<--- Liderazgo transformacional	0,949	0,027	35,516	***
Subescalas de liderazgo transaccional	<--- Liderazgo transformacional	0,888	0,033	26,941	***
Desgaste profesional	<--- Faissez faire	0,091	0,044	2,046	0,041
Desgaste profesional	<--- Liderazgo transformacional	-0,111	0,03	-3,696	***
Esfuerzo extra	<--- Subescalas de variables de resultado	1,064	0,029	36,583	***
Efectividad	<--- Subescalas de variables de resultado	1,061	0,03	35,435	***
Administración por excepción activo	<--- Subescalas de liderazgo transaccional	1,035	0,044	23,281	***
Administración por excepción pasivo	<--- Subescalas de liderazgo transaccional	-0,366	0,045	-8,077	***
Influencia idealizada (Conducta)	<--- Subescalas de liderazgo transformacional	1,019	0,023	43,658	***
Inspiración motivacional	<--- Subescalas de liderazgo transformacional	1,056	0,026	40,079	***
Estimulación intelectual	<--- Subescalas de liderazgo transformacional	0,981	0,024	41,263	***
Consideración individual	<--- Subescalas de liderazgo transformacional	1,021	0,028	35,912	***
Tolerancia psicológica	<--- Subescalas de liderazgo transformacional	1,006	0,028	35,49	***
Despersonalización	<--- Desgaste profesional	1,027	0,216	4,754	***
Baja realización personal	<--- Desgaste profesional	0,333	0,109	3,069	0,002
bass40	<--- Influencia idealizada (Atributo)	1,005	0,021	48,304	***
bass28	<--- Influencia idealizada (Conducta)	0,947	0,022	43,89	***
bass42	<--- Inspiración motivacional	0,959	0,022	42,929	***
bass30	<--- Estimulación intelectual	0,985	0,025	39,632	***
bass31	<--- Consideración individual	1,02	0,026	39,573	***
bass39	<--- Tolerancia psicológica	0,995	0,021	47,451	***
bass32	<--- Premio contingente	0,94	0,031	30,3	***
bass20	<--- Administración activo	0,992	0,031	32,154	***
bass47	<--- Administración pasivo	1,02	0,119	8,583	***
bass10	<--- Satisfacción	1,115	0,031	35,412	***
bass24	<--- Esfuerzo extra	1,047	0,025	41,26	***
bass48	<--- Laissez faire	1,198	0,522	2,296	0,022
bass38	<--- Efectividad	0,975	0,022	44,73	***
mas8	<--- Cansancio emocional	1,355	0,107	12,621	***
mas11	<--- Despersonalización	1,082	0,096	11,24	***
mas19	<--- Baja realización personal	1,098	0,307	3,577	***

*** P<0.001

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 56**.

Tabla 56. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado

Variables			Pesos
Subescalas de variables de resultado	<---	Liderazgo transformacional	1,008
Subescalas de liderazgo transaccional	<---	Liderazgo transformacional	0,985
Subescalas de liderazgo transformacional	<---	Liderazgo transformacional	0,992
Desgaste profesional	<---	Laissez faire	0,106
Desgaste profesional	<---	Liderazgo transformacional	-0,177
Satisfacción	<---	Subescalas de variables de resultado	0,976
Esfuerzo extra	<---	Subescalas de variables de resultado	0,993
Efectividad	<---	Subescalas de variables de resultado	0,973
Premio contingente	<---	Subescalas de liderazgo transaccional	0,826
Administración por excepción activo	<---	Subescalas de liderazgo transaccional	0,922
Administración por excepción pasivo	<---	Subescalas de liderazgo transaccional	-0,415
Influencia idealizada (Atributo)	<---	Subescalas de liderazgo transformacional	0,974
Influencia idealizada (Conducta)	<---	Subescalas de liderazgo transformacional	0,992
Inspiración motivacional	<---	Subescalas de liderazgo transformacional	0,997
Estimulación intelectual	<---	Subescalas de liderazgo transformacional	0,992
Consideración individual	<---	Subescalas de liderazgo transformacional	0,963
Tolerancia psicológica	<---	Subescalas de liderazgo transformacional	0,921
Cansancio emocional	<---	Desgaste profesional	0,885
Despersonalización	<---	Desgaste profesional	0,829
Baja realización personal	<---	Desgaste profesional	0,221
bass27	<---	Influencia idealizada (Atributo)	0,934
bass40	<---	Influencia idealizada (Atributo)	0,936
bass28	<---	Influencia idealizada (Conducta)	0,906
bass41	<---	Influencia idealizada (Conducta)	0,935
bass16	<---	Inspiración motivacional	0,903
bass42	<---	Inspiración motivacional	0,929
bass30	<---	Estimulación intelectual	0,892
bass43	<---	Estimulación intelectual	0,917
bass18	<---	Consideración individual	0,896
bass31	<---	Consideración individual	0,922
bass26	<---	Tolerancia psicológica	0,932
bass39	<---	Tolerancia psicológica	0,946
bass32	<---	Premio contingente	0,859
bass45	<---	Premio contingente	0,928
bass7	<---	Administración por excepción activo	0,864
bass20	<---	Administración por excepción activo	0,902
bass21	<---	Administración por excepción pasivo	0,727
bass47	<---	Administración por excepción pasivo	0,759
bass10	<---	Satisfacción	0,889
bass24	<---	Esfuerzo extra	0,899
bass35	<---	Laissez faire	0,752
bass48	<---	Laissez faire	0,882
bass49	<---	Satisfacción	0,885
bass37	<---	Esfuerzo extra	0,922
bass38	<---	Efectividad	0,922
bass51	<---	Efectividad	0,928
mas8	<---	Cansancio emocional	0,756
mas6	<---	Cansancio emocional	0,725
mas11	<---	Despersonalización	0,707
mas10	<---	Despersonalización	0,668
mas19	<---	Baja realización personal	0,764
mas18	<---	Baja realización personal	0,681

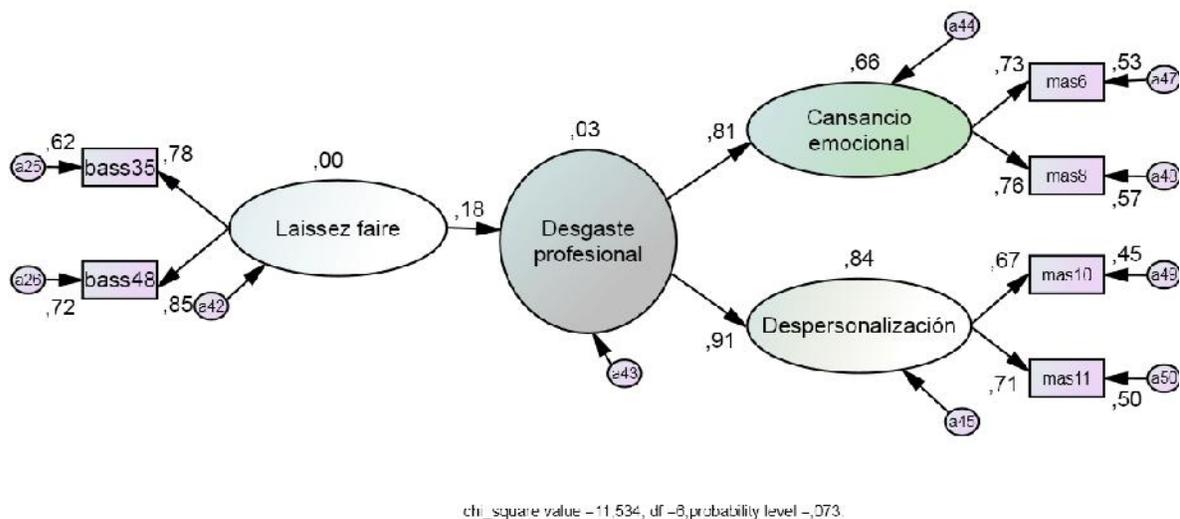
*** P<0.001

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, se presenta en la **Figura 14**.

La corrida gráfica del **Modelo de Ecuaciones Estructurales Re- especificado**, se presenta en la **Figura 14**.

Figura 14. Modelo re-especificado

Influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal Seguidores Hombres n = 725



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los índices del **Modelo re – especificado** en la **Tabla 57**.

Tabla 57. Índices del modelo re - especificado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo re - especificado	11,534	6	0.073	1,922	0,036	0,99	0,987	0,955	0,995	0,974

La **Tabla 57**, permite observar una disminución de la **Chi cuadrada inicial** de 1,489.701 a una **Chi cuadrada final** de 11,534, **Grados de libertad** igual a 5 en el Modelo Re – especificado. La **P.** obtenida de 0,073, permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El **CMIN/DF** de 1,922 siendo menor a 4, nos confirma un modelo excelente, un **RMSEA** de 0.036 confirma un adecuado ajuste, los índices **NFI, TLI, CFI, IFI** y el **RFI** cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 58**.

Tabla 58. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado

Variables		Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
Desgaste profesional	<--- Laissez faire	0,139	0,048	2,895	0,004
Despersonalización	<--- Despersonalización	1,235	0,401	3,079	0,002
bass48	<--- Laissez faire	1,102	0,276	3,997	***
mas8	<--- Cansancio emocional	1,358	0,108	12,629	***
mas11	<--- Despersonalización	1,079	0,095	11,413	***

*** P<0.001

Se presentan a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 59**.

Tabla 59. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado

Variables		Pesos
Desgaste profesional	<---	Laissez faire 0,183
Despersonalización	<---	Desgaste profesional 0,914
Cansancio emocional	<---	Desgaste profesional 0,813
bass35	<---	Laissez faire 0,784
bass48	<---	Laissez faire 0,846
mas8	<---	Cansancio emocional 0,758
mas6	<---	Cansancio emocional 0,726
mas11	<---	Despersonalización 0,707
mas10	<---	Despersonalización 0,671

*** P<0.001

Se observan coeficientes beta estandarizados superiores a 0.70 en todos los reactivos de las subescalas.

A continuación se presenta en la **Tabla 60**, las R Cuadradas las subescalas del **Modelo Re – especificado**.

Tabla 60. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado

R Cuadrada de variables	Estimación
Laissez faire	0
Desgaste profesional	0,034
Despersonalización	0,835
Cansancio emocional	0,661
mas10	0,45
mas11	0,501
mas6	0,528
mas8	0,575
bass48	0,715
bass35	0,615

En la **Tabla 59, Tabla 60 y Figura 14** se observa que el Desgaste profesional está explicado aproximadamente en un 0.03 %, definida por su R Cuadrada por el Laissez faire, en forma directa significativa con un Coeficiente Beta Estandarizado de 0,18. En forma específica, la Despersonalización se ve explicada en aproximadamente en un 0,83 %; mientras que el Cansancio emocional en un 0.66 %.

Ninguna subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y/o variables de resultado, explican alguna subescala de desgaste profesional.

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

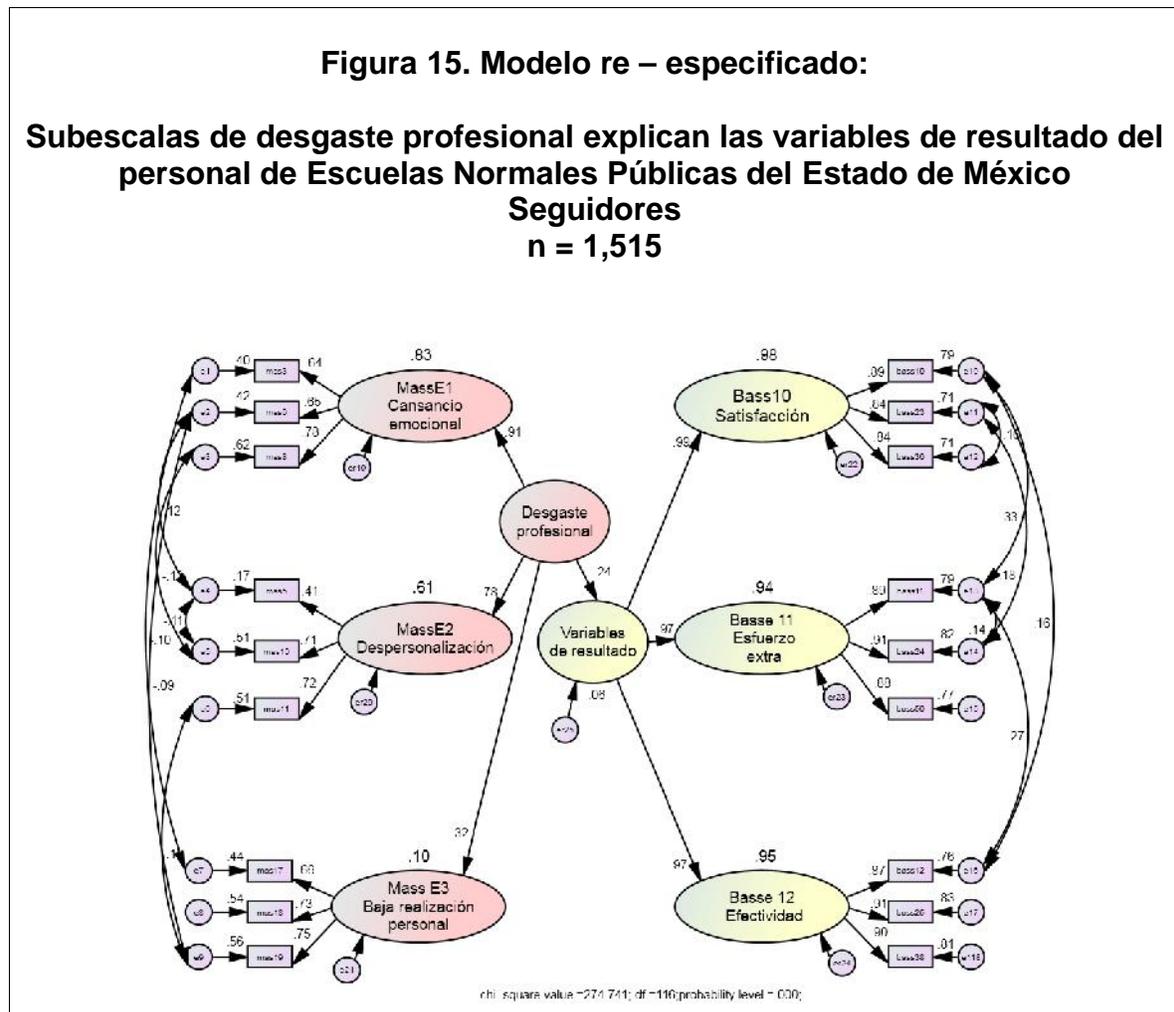
Hipótesis 8.

Ho: “Las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) no influyen de forma significativa en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)”.

Comprendiendo la naturaleza multivariada de la hipótesis, fue necesario emplear **Modelos de Ecuaciones Estructurales** que permitieran de manera gráfica y estadística el analizar la influencia causal de distintas variables o subescalas de Desgaste profesional desde el Modelo de Maslach en subescalas variables de resultado desde el Modelo de Bass y Avolio.

Se construyó un Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula y posteriormente se re – especificó; posteriormente se representó de forma gráfica.

Se presenta a continuación la representación gráfica del **Modelo re - especificado** en la **Figura 15**.



Fuente: Elaboración propia

Se corrió el Modelo de Ecuaciones Estructurales propuesto y se procedió a eliminar las variables o factores no significativos, se fue corrigiendo paso a paso el modelo disminuyendo la Chi cuadrada, buscando el rechazo de la P. siendo mayor a 0.05 y analizando los índices de bondad de ajuste.

A continuación se presentan los índices del **Modelo re – especificado** en la **Tabla 61.**

Tabla 61. Índices del modelo re - especificado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo Re - especificado	274.741	116	0.000	2.368	0.03	0.985	0.989	0.991	0.991	0.98

La **Tabla 61**, se pudo calcular una **Chi cuadrada** de 274.741, 116 **Grados de libertad** en el Modelo re - especificado. La **P.** obtenida de 0.00 aunque no fue mayor de 0.05 puede aceptarse porque la hipótesis no correspondía a un análisis comparativo (además de ser muy sensible a tamaños de muestra). El **CMIN/DF** siendo 2.368, confirma un modelo adecuado siendo menor de 4, un **RMSEA** de 0.03 confirma un excelente ajuste, los índices **NFI, TLI, CFI, IFI** y el **RFI** cercanos a 1 son sustentables.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 62.**

Tabla 62. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado

Variables	Estimate	Error estándar S.E.	Critical ratios C.R.	P
MassE2_Despersonalización <--- Desgaste_profesional	0.684	0.075	9.107	***
MassE3_Baja_realización_personal <--- Desgaste_profesional	0.359	0.047	7.563	***
Variables_de_resultado <--- Desgaste_profesional	-0.249	0.037	-6.767	***
Basse11_Esfuerzo_extra <--- Variables_de_resultado	1.005	0.018	54.416	***
Basse12_Efectividad <--- Variables_de_resultado	0.909	0.019	48.178	***
bass23 <--- Basse10_Satisfacción	0.879	0.02	45.041	***
bass24 <--- Basse11_Esfuerzo_extra	1.02	0.018	57.168	***
bass25 <--- Basse12_Efectividad	1.057	0.02	51.667	***
bass36 <--- Basse10_Satisfacción	0.855	0.019	44.997	***
bass38 <--- Basse12_Efectividad	1.025	0.02	50.584	***
bass50 <--- Basse11_Esfuerzo_extra	0.931	0.019	48.308	***
mas17 <--- MassE3_Baja_realización_personal	0.78	0.039	20.176	***
mas18 <--- MassE3_Baja_realización_personal	0.985	0.048	20.674	***
mas3 <--- MassE1_Cansancio_emocional	0.754	0.037	20.213	***
mas5 <--- MassE2_Despersonalización	0.39	0.034	11.634	***
mas6 <--- MassE1_Cansancio_emocional	0.634	0.031	20.521	***

*** P<0.001

Se presentan a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 63**.

Tabla 63. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado

	Variables	Pesos
Variables_de_resultado	<--- Desgaste_profesional	-0.24
MassE1_Cansancio_emocional	<--- Desgaste_profesional	0.912
MassE2_Despersonalización	<--- Desgaste_profesional	0.778
MassE3_Baja_realización_personal	<--- Desgaste_profesional	0.322
Basse10_Satisfacción	<--- Variables_de_resultado	0.988
Basse11_Esfuerzo_extra	<--- Variables_de_resultado	0.971
Basse12_Efectividad	<--- Variables_de_resultado	0.972
mas3	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.635
mas8	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.784
mas6	<--- MassE1_Cansancio_emocional	0.648
mas10	<--- MassE2_Despersonalización	0.712
mas11	<--- MassE2_Despersonalización	0.717
mas5	<--- MassE2_Despersonalización	0.411
mas17	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.662
mas18	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.732
mas19	<--- MassE3_Baja_realización_personal	0.747
bass36	<--- Basse10_Satisfacción	0.842
bass23	<--- Basse10_Satisfacción	0.844
bass10	<--- Basse10_Satisfacción	0.889
bass11	<--- Basse11_Esfuerzo_extra	0.889
bass24	<--- Basse11_Esfuerzo_extra	0.907
bass50	<--- Basse11_Esfuerzo_extra	0.875
bass12	<--- Basse12_Efectividad	0.874
bass25	<--- Basse12_Efectividad	0.91
bass38	<--- Basse12_Efectividad	0.901

A continuación se presenta en la **Tabla 64**, las R Cuadradas las subescalas del **Modelo re – especificado**.

Tabla 64. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado

R Cuadrada de variables	Estimación
Variables_de_resultado	0.058
Basse12_Efectividad	0.945
Basse11_Esfuerzo_extra	0.944
Basse10_Satisfacción	0.975
MassE3_Baja_realización_personal	0.104
MassE2_Despersonalización	0.606
MassE1_Cansancio_emocional	0.832
mas17	0.438
mas18	0.535
mas19	0.559
mas5	0.169
mas10	0.507
mas11	0.515
mas3	0.404
mas6	0.42
mas8	0.615
bass50	0.766
bass38	0.812
bass25	0.828
bass12	0.764
bass24	0.822
bass11	0.791
bass36	0.709
bass23	0.712
bass10	0.791

En la **Tabla 63**, **Tabla 64** y **Figura 15** se observa que las subescalas de Desgaste profesional influyen aproximadamente en un 0.06 % en las subescalas de resultado definida por su R Cuadrada; su influencia está determinada de forma inversa significativa por su Coeficiente beta estandarizado $\beta = - 0.24$.

Lo anterior puede entenderse de la forma siguiente: “el Desgaste profesional de los seguidores, puede influir en forma inversa en reducir los alcances de los resultados

en su trabajo". En otras palabras sería: "A mayor Desgaste profesional de los trabajadores investigados, menores logros en cuanto a los resultados de su trabajo". Como nota importante, la influencia explicada es muy pobre siendo menos del 1 %; sin embargo, es importante comentar la influencia inversa significativa por parte del Desgaste profesional en las Variables de resultado.

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

Hipótesis 9.

Ho: “Desde la percepción de **Jefes y Seguidores**, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el *laissez faire* y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario emplear **Coefficientes de Correlación de Pearson Momento – Producto** bivariadas entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Bass y Avolio a partir de los resultados.

Se presenta a continuación en la **Tabla 65**, la **Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Bass y Avolio desde la postura Nula**

Subescalas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
F1 Influencia Idealizada (Carisma)	1															
F2 Influencia Idealizada (Conducta)	-	1														
F3 Inspiración motivacional	-	-	1													
F4 Estimulación intelectual	-	-	-	1												
F5 Consideración individual	-	-	-	-	1											
F6 Premio contingente	-	-	-	-	-	1										
F7 Administración por excepción activo	-	-	-	-	-	-	1									
F8 Administración por excepción pasivo	+	+	+	+	+	+	+	1								
F9 Laissez Faire	+	+	+	+	+	+	+	-	1							
F10 Satisfacción	-	-	-	-	-	-	-	+	+	1						
F11 Esfuerzo extra	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	1					
F12 Efectividad	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	1				
F13 Tolerancia psicológica	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	1			
F14 Cansancio emocional	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	1		
F15 Despersonalización	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	1	
F16 Baja realización personal	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	1

** Correlación significativa al nivel 0.01 (2-Colas).

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 9.1.

Ho: “Desde la percepción de los **Jefes**, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el Laissez faire y la Administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.

A continuación se presenta en la **Tabla 66**, la **Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Bass y Avolio desde la auto percepción de los Jefes**

Tabla 66. Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Bass y Avolio desde la auto percepción de los Jefes

Subescalas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16
F1 Influencia Idealizada (Carisma)	1															
F2 Influencia Idealizada (Conducta)	.942**	1														
F3 Inspiración motivacional	.869**	.917**	1													
F4 Estimulación intelectual	.867**	.889**	.927**	1												
F5 Consideración individual	.851**	.876**	.865**	.877**	1											
F6 Premio contingente	.709**	.717**	.765**	.773**	.707**	1										
F7 Administración por excepción activo	.878**	.907**	.881**	.915**	.903**	.766**	1									
F8 Administración por excepción pasivo	-.475**	-.478**	-.432**	-.386**	-.474**	-.347**	-.482**	1								
F9 Laissez Faire	-.620**	-.625**	-.599**	-.594**	-.692**	-.443**	-.645**	.595**	1							
F10 Satisfacción	.801**	.794**	.821**	.816**	.791**	.680**	.794**	-.408**	-.535**	1						
F11 Esfuerzo extra	.887**	.903**	.917**	.914**	.895**	.759**	.891**	-.447**	-.629**	.824**	1					
F12 Efectividad	.879**	.892**	.896**	.880**	.851**	.725**	.883**	-.443**	-.602**	.801**	.896**	1				
F13 Tolerancia psicológica	.713**	.696**	.743**	.738**	.740**	.584**	.727**	-.281**	-.507**	.689**	.725**	.712**	1			
F14 Cansancio emocional	-0.144	-0.12	-0.169	-0.101	-0.121	-0.016	-0.077	0.072	0.071	-.324**	-0.106	-0.136	-.211*	1		
F15 Despersonalización	0.037	0.051	0.019	0.039	0.026	0.151	0.041	0.004	-0.052	-0.156	0.041	0.055	-0.024	.681**	1	
F16 Baja realización personal	-.377**	-.366**	-.360**	-.366**	-.430**	-.286**	-.313**	0.182	.292**	-.399**	-.424**	-.351**	-.397**	.396**	.200*	1

** Correlación significativa al nivel 0.01 (2-Colas).

* Correlación significativa al nivel 0.05 (2-Colas).

Fuente: Elaboración propia.

Se observan correlaciones directas significativas entre las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado. El coeficiente de correlación más bajo fue de - .281 entre la Administración por excepción pasivo y la Tolerancia psicológica, mientras que el coeficiente de correlación más alto se obtuvo entre la Influencia idealizada (Carisma) con la Influencia idealizada (Conducta) de .942. Se encontraron correlaciones inversas significativas en todas las correlaciones del Laissez faire y la Administración por excepción pasivo con todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado; excepto entre ellas, donde la correlación fue directa significativa de 0.595.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho** de la hipótesis desde la percepción de los Jefes, con una P. de .01.

Hipótesis 9.2.

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores**, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el *laissez faire* y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.

A continuación se presenta en la **Tabla 67**, la **Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Bass y Avolio desde la percepción de los Seguidores**

Tabla 67. Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Bass y Avolio desde la percepción de los Seguidores

Subescalas	BASSE1	BASSE2	BASSE3	BASSE4	BASSE5	BASSE6	BASSE7	BASSE8	BASSE9	BASSE10	BASSE11	BASSE12	BASSE13	Mass1	Mass2	Mass3
Influencia Idealizada (Carisma)	1															
Influencia Idealizada (Conducta)	.944**	1														
Inspiración motivacional	.892**	.907**	1													
Estimulación intelectual	.904**	.915**	.939**	1												
Consideración individual	.854**	.868**	.900**	.904**	1											
Premio contingente	.721**	.720**	.782**	.766**	.767**	1										
Administración por excepción activo	.866**	.882**	.871**	.878**	.840**	.730**	1									
Administración por excepción pasivo	-.369**	-.384**	-.359**	-.360**	-.371**	-.225**	-.384**	1								
Laissez faire	-.502**	-.514**	-.489**	-.500**	-.509**	-.370**	-.513**	.608**	1							
Satisfacción	.859**	.872**	.899**	.895**	.874**	.756**	.851**	-.353**	-.495**	1						
Esfuerzo extra	.882**	.893**	.939**	.922**	.897**	.797**	.872**	-.359**	-.486**	.903**	1					
Efectividad	.899**	.910**	.900**	.907**	.880**	.728**	.890**	-.374**	-.519**	.895**	.905**	1				
Tolerancia psicológica	.832**	.821**	.872**	.869**	.871**	.735**	.795**	-.325**	-.450**	.860**	.870**	.857**	1			
Cansancio emocional	-.191**	-.194**	-.197**	-.184**	-.188**	-.142**	-.149**	.171**	.227**	-.214**	-.186**	-.199**	-.179**	1		
Despersonalización	-.118**	-.126**	-.112**	-.109**	-.111**	-.069**	-.083**	.216**	.249**	-.118**	-.115**	-.132**	-.105**	.589**	1	
Baja realización personal	-.306**	-.311**	-.275**	-.278**	-.269**	-.207**	-.255**	.190**	.247**	-.272**	-.260**	-.281**	-.233**	.268**	.243**	1

** Correlación significativa al nivel 0.01 (2-Colas).

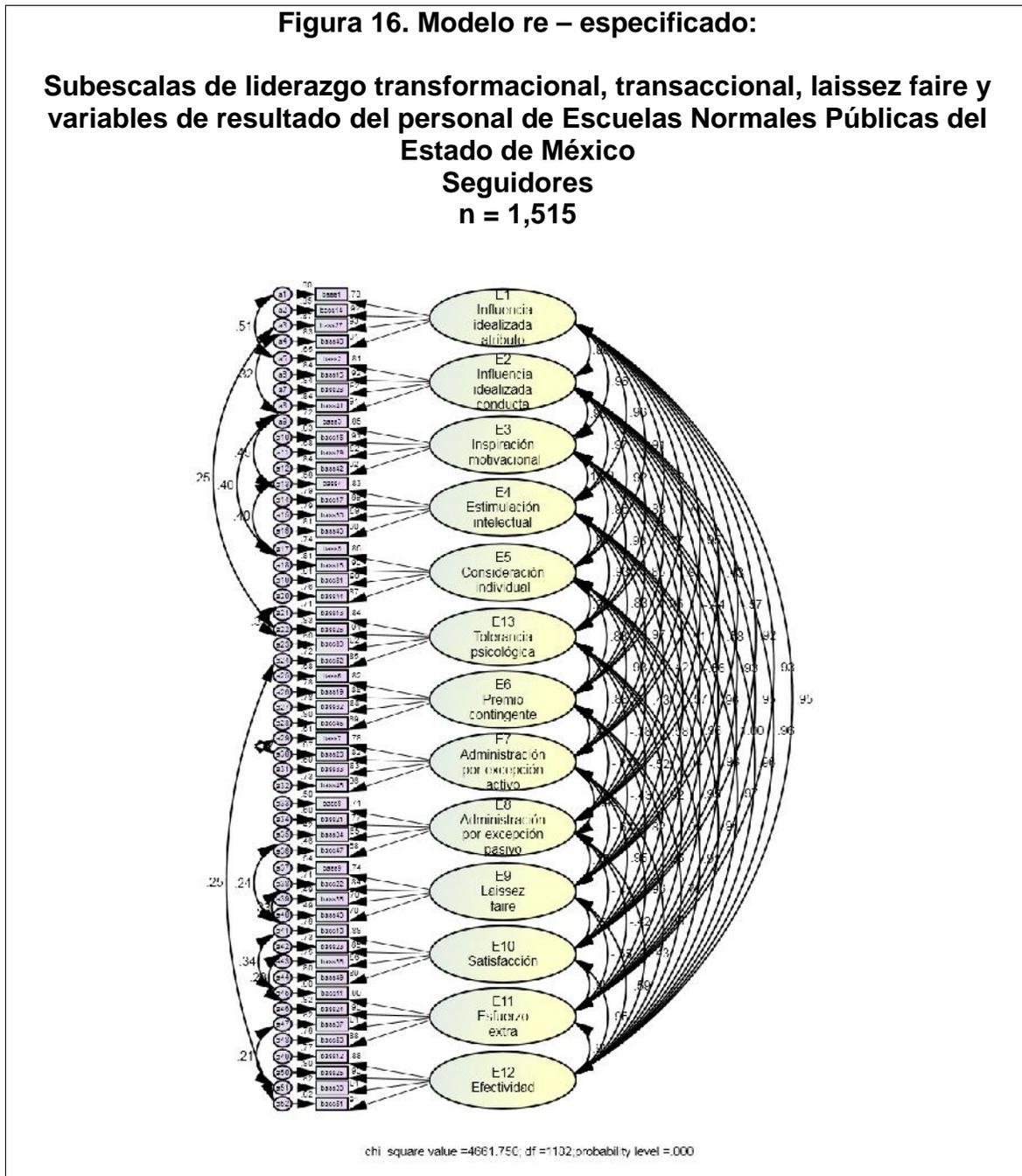
Fuente: Elaboración propia.

Se observan correlaciones directas significativas entre las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado. El coeficiente de correlación más bajo fue de $-.325$ entre la Administración por excepción pasivo y la Tolerancia psicológica, mientras que el coeficiente de correlación más alto se obtuvo entre la Influencia idealizada (Carisma) con la Influencia idealizada (Conducta) de $.944$. Se encontraron correlaciones inversas significativas en todas las correlaciones del *Laissez faire* y la Administración por excepción pasivo con todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado; excepto entre ellas, donde la correlación fue directa significativa de 0.608 .

Para complementar la contrastación de la hipótesis, fue necesario correr un Modelo de Ecuaciones Estructurales que valide todo el Modelo teórico de Bass y Avolio.

Se construyó un Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula y posteriormente se re – especificó; posteriormente se representó de forma gráfica.

Se presenta a continuación la representación gráfica del **Modelo re - especificado** en la **Figura 16**.



Fuente: Elaboración propia.

Se corrió el Modelo de Ecuaciones Estructurales propuesto y se procedió a eliminar las variables o factores no significativos, se fue corrigiendo paso a paso el modelo

disminuyendo la Chi cuadrada, buscando el rechazo de la P. siendo mayor a 0.05 y analizando los índices de bondad de ajuste.

A continuación se presentan los índices del **Modelo re – especificado** en la **Tabla 68**.

Tabla 68. Índices del modelo re - especificado

Estadísticos	χ^2	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo Re - especificado	4661.75	1182	0.000	3.944	0.044	0.952	0.959	0.964	0.964	0.946

La **Tabla 68**, se pudo calcular una **Chi cuadrada** de 4661.75, 1182 **Grados de libertad** en el Modelo re - especificado. La **P.** obtenida de 0.00 aunque no fue mayor de 0.05 puede aceptarse porque la hipótesis no correspondía a un análisis comparativo (además de ser muy sensible a tamaños de muestra). El **CMIN/DF** de 3.944 siendo menor a 4 confirma un modelo adecuado un **RMSEA** de 0.044 confirma un excelente ajuste, los índices **NFI, TLI, CFI, IFI** y el **RFI** cercanos a 1 son sustentables.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho** de la hipótesis desde la percepción de los **Seguidores**, con una P. de .01.

Hipótesis 10.

***Ho:** “Desde la percepción de **Jefes y Seguidores**, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.*

Para contrastar dicha hipótesis, fue necesario partirla en dos siendo:

Hipótesis 10.1.

***Ho:** “Desde la percepción de **Jefes**, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.*

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario emplear **Coefficientes de correlación de Pearson Momento – Producto** bivariadas entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Maslach a partir de los resultados.

A continuación se presenta en la Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo teórico de Maslach, percibida por los jefes.

Tabla 69. Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Maslach desde la autopercepción de los Jefes

Subescalas	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	
F1	Influencia Idealizada (Carisma)	1															
F2	Influencia Idealizada (Conducta)	.942**	1														
F3	Inspiración motivacional	.869**	.917**	1													
F4	Estimulación intelectual	.867**	.889**	.927**	1												
F5	Consideración individual	.851**	.876**	.865**	.877**	1											
F6	Premio contingente	.709**	.717**	.765**	.773**	.707**	1										
F7	Administración por excepción activo	.878**	.907**	.881**	.915**	.903**	.766**	1									
F8	Administración por excepción pasivo	-.475**	-.478**	-.432**	-.386**	-.474**	-.347**	-.482**	1								
F9	Laissez Faire	-.620**	-.625**	-.599**	-.594**	-.692**	-.443**	-.645**	.595**	1							
F10	Satisfacción	.801**	.794**	.821**	.816**	.791**	.680**	.794**	-.408**	-.535**	1						
F11	Esfuerzo extra	.887**	.903**	.917**	.914**	.895**	.759**	.891**	-.447**	-.629**	.824**	1					
F12	Efectividad	.879**	.892**	.896**	.880**	.851**	.725**	.883**	-.443**	-.602**	.801**	.896**	1				
F13	Tolerancia psicológica	.713**	.696**	.743**	.738**	.740**	.584**	.727**	-.281**	-.507**	.689**	.725**	.712**	1			
F14	Cansancio emocional	-0.144	-0.12	-0.169	-0.101	-0.121	-0.016	-0.077	0.072	0.071	-.324**	-0.106	-0.136	-.211*	1		
F15	Despersonalización	0.037	0.051	0.019	0.039	0.026	0.151	0.041	0.004	-0.052	-0.156	0.041	0.055	-0.024	.681**	1	
F16	Baja realización personal	-.377**	-.366**	-.360**	-.366**	-.430**	-.286**	-.313**	0.182	.292**	-.399**	-.424**	-.351**	-.397**	.396**	.200*	1

** Correlación significativa al nivel 0.01 (2-Colas).

* Correlación significativa al nivel 0.05 (2-Colas).

Fuente: Elaboración propia.

Se observan correlaciones inversas significativas entre las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado con la Baja realización personal; con la Despersonalización se encontraron correlaciones directas, pero no fueron significativas. Las correlaciones con el Cansancio emocional también fueron inversas, pero no significativas.

Por otro lado, las correlaciones entre las subescalas del Desgaste profesional y la Administración por excepción pasivo y el Laissez faire, fueron directas no significativas; excepto entre la Baja realización personal con el Laissez faire, la cual fue de .292 directa significativa, así como el Laissez faire con la Despersonalización siendo inversa no significativa de – 0.052.

Es importante observar correlaciones directas significativas entre las correlaciones de las mismas subescalas del desgaste profesional siendo: la correlación entre el Cansancio emocional con la Despersonalización de .681; la correlación entre el Cansancio emocional y la Baja realización personal de .396; por último, la correlación entre la Despersonalización con la Baja realización personal fue de .200.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis desde la percepción de los Jefes**, con una P. de .01.

Hipótesis 10.2.

Ho: “Desde la percepción de **Seguidores**, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario emplear **Coefficientes de correlación de Pearson Momento – Producto** bivariadas entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Maslach a partir de los resultados.

A continuación se presenta en la Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo teórico de Maslach percibida por los Seguidores.

Tabla 70. Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Maslach desde la percepción de los Seguidores

Subescalas	BASSE1	BASSE2	BASSE3	BASSE4	BASSE5	BASSE6	BASSE7	BASSE8	BASSE9	BASSE10	BASSE11	BASSE12	BASSE13	MassE1	MassE2	MassE3
Influencia Idealizada (Carisma)	1															
Influencia Idealizada (Conducta)	.944**	1														
Inspiración motivacional	.892**	.907**	1													
Estimulación intelectual	.904**	.915**	.939**	1												
Consideración individual	.854**	.868**	.900**	.904**	1											
Premio contingente	.721**	.720**	.782**	.766**	.767**	1										
Administración por excepción activo	.866**	.882**	.871**	.878**	.840**	.730**	1									
Administración por excepción pasivo	-.369**	-.384**	-.359**	-.360**	-.371**	-.225**	-.384**	1								
Laissez faire	-.502**	-.514**	-.489**	-.500**	-.509**	-.370**	-.513**	.608**	1							
Satisfacción	.859**	.872**	.899**	.895**	.874**	.756**	.851**	-.353**	-.495**	1						
Esfuerzo extra	.882**	.893**	.939**	.922**	.897**	.797**	.872**	-.359**	-.486**	.903**	1					
Efectividad	.899**	.910**	.900**	.907**	.880**	.728**	.890**	-.374**	-.519**	.895**	.905**	1				
Tolerancia psicológica	.832**	.821**	.872**	.869**	.871**	.735**	.795**	-.325**	-.450**	.860**	.870**	.857**	1			
Cansancio emocional	-.191**	-.194**	-.197**	-.184**	-.188**	-.142**	-.149**	.171**	.227**	-.214**	-.186**	-.199**	-.179**	1		
Despersonalización	-.118**	-.126**	-.112**	-.109**	-.111**	-.069**	-.083**	.216**	.249**	-.118**	-.115**	-.132**	-.105**	.589**	1	
Baja realización personal	-.306**	-.311**	-.275**	-.278**	-.269**	-.207**	-.255**	.190**	.247**	-.272**	-.260**	-.281**	-.233**	.268**	.243**	1

** Correlación significativa al nivel 0.01 (2-Colas).

Fuente: Elaboración propia.

Se encontraron correlaciones inversas significativas entre todas las subescalas del liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado con las subescalas de Desgaste profesional; excepto en con las relacionadas con la Administración por excepción pasivo y el Laissez faire, donde fueron directas significativas.

Es importante observar correlaciones directas significativas entre las correlaciones de las mismas subescalas del desgaste profesional siendo: la correlación entre el Cansancio emocional con la Despersonalización de .589; la correlación entre el Cansancio emocional y la Baja realización personal de .268; por último, la correlación entre la Despersonalización con la Baja realización personal fue de .243.

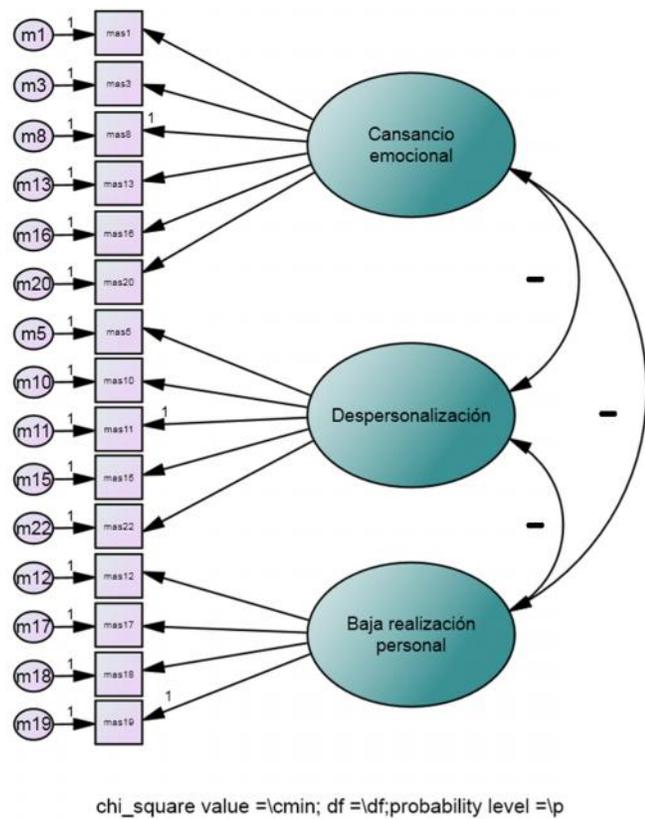
Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis desde la percepción de los Seguidores**, con una P. de .01.

Para complementar la comprobación de la hipótesis anterior, se construyó un **Modelo de Ecuaciones Estructurales** desde la Hipótesis Nula que representó de forma gráfica dicha hipótesis de la siguiente forma:

Se presenta a continuación la representación gráfica del **Modelo Hipotetizado** para la **Hipótesis 10.2** en la **Figura 17**.

Figura 17. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:

Correlación de Subescalas de desgaste profesional de trabajadores de Escuelas Normales Públicas del Estado de México Seguidores
n = 1,515



Fuente: Elaboración propia.

Es importante hacer notar que en el Modelo de Ecuaciones Estructurales de la **Figura 17**, está contrastando desde el punto de vista de la hipótesis nula, la postura

opuesta a los hallazgos teóricos y empíricos de Maslach y otros investigadores. En este sentido, se espera probar que existe una correlación positiva significativa entre todas las subescalas siendo: Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal.

A continuación se presentan los índices del **Modelo Hipotetizado** en la **Tabla 71**.

Tabla 71. Índices del modelo hipotetizado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo hipotetizado	534.123	87	0.000	6.139	0.058	0.911	0.908	0.924	0.924	0.893

La **Tabla 71**, La **Chi cuadrada** en el Modelo especificado fue 534.123, los **Grados de libertad** son 87, la **P.** obtenida de 0,00 no permite rechazar la hipótesis nula. El **CMIN/DF** siendo 6,139, no confirma un modelo adecuado, un **RMSEA** de 0.058 no confirma un buen ajuste, los **índices NFI, TLI, CFI, IFI** y el **RFI** cercanos a 1 son sustentables.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 72**.

Tabla 72. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado

Variables	Estimate	Error estándar	Critical ratios	P
		S.E.	C.R.	
mas13 <--- Cansancio emocional	0,709	0,031	22,859	***
mas1 <--- Cansancio emocional	0,611	0,03	20,461	***
mas3 <--- Cansancio emocional	0,803	0,038	20,87	***
mas15 <--- Despersonalización	0,373	0,033	11,417	***
mas5 <--- Despersonalización	0,395	0,029	13,809	***
mas10 <--- Despersonalización	0,913	0,045	20,298	***
mas18 <--- Baja realización personal	0,925	0,04	22,979	***
mas12 <--- Baja realización personal	0,729	0,033	22,327	***
mas17 <--- Baja realizaición personal	0,791	0,035	22,588	***
mas16 <--- Cansancio emocional	0,559	0,029	19,439	***
mas20 <--- Cansancio emocional	0,656	0,036	18,354	***
mas22 <--- Despersonalización	0,533	0,036	14,854	***

*** P<0.001

Se presenta a continuación los resultados de la corrida de regresión con los pesos estandarizados en la **Tabla 73**.

Tabla 73. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado

Variables		Pesos
mas13	<---	Cansancio emocional 0,677
mas8	<---	Cansancio emocional 0,709
mas1	<---	Cansancio emocional 0,598
mas3	<---	Cansancio emocional 0,611
mas15	<---	Despersonalización 0,34
mas11	<---	Despersonalización 0,718
mas5	<---	Despersonalización 0,416
mas10	<---	Despersonalización 0,652
mas19	<---	Baja realización personal 0,753
mas18	<---	Baja realización personal 0,692
mas12	<---	Baja realización personal 0,667
mas17	<---	Baja realización personal 0,677
mas16	<---	Cansancio emocional 0,566
mas20	<---	Cansancio emocional 0,532
mas22	<---	Despersonalización 0,451

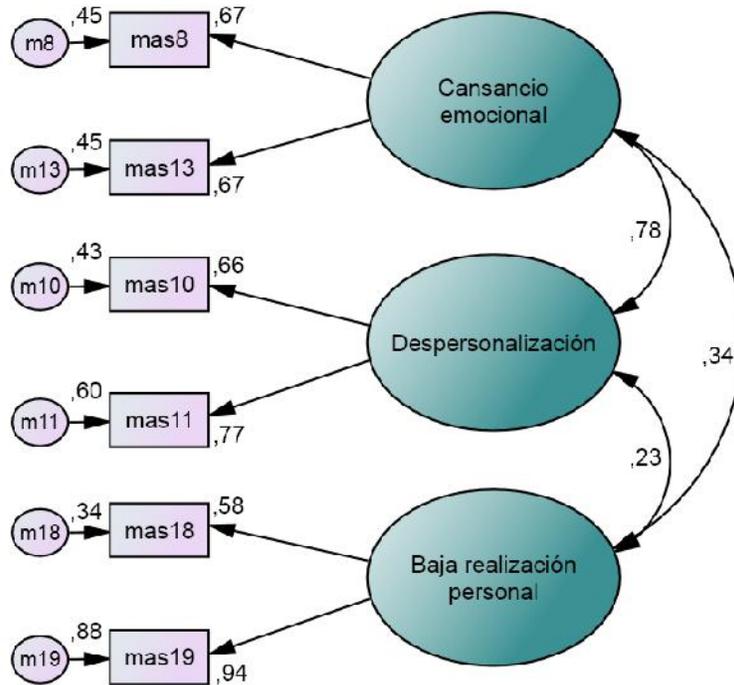
*** P<0.001

Posteriormente se realizaron las modificaciones y se procedió a eliminar las variables no significativas para integrar un modelo re – especificado, se presenta en la **Figura 18**.

La corrida gráfica del **Modelo de Ecuaciones Estructurales Re - especificado**, se presenta en la **Figura 18**.

Figura 18. Modelo re – especificado

Correlación de Subescalas de desgaste profesional de trabajadores de Escuelas Normales Públicas del Estado de México Seguidores
n = 1,515



chi_square value =11,455; df =6;probability level =,075

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presentan los índices del **Modelo Re – especificado** en la **Tabla 74**.

Tabla 74. Índices del modelo re - especificado

Estadísticos	²	D.F.	P	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	IFI	RFI
Modelo re - especificado	11,455	6	0,075	1,909	0,025	0,944	0,993	0,997	0,997	0,985

La **Tabla 74**, permite observar una disminución de la Chi cuadrada inicial de 534,123 a una Chi cuadrada final de 11.455 en el Modelo Re – especificado. La P. obtenida de 0,75, permite rechazar la hipótesis nula al obtener un puntaje mayor de 0.05. El CMIN/DF siendo 1,909, nos confirma un modelo excelente, un RMSEA de 0.025 confirma un excelente ajuste, los índices NFI, TLI, CFI, IFI y el RFI cercanos a 1 siendo sustentables, apoyan y confirman la bondad del ajuste.

Se presenta a continuación los resultados de la regresión no estandarizada, generada por el modelo en la **Tabla 75**.

Tabla 75. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado

Variables	Estimate	Error estándar	Critical ratios	P
mas8 <--- Cansancio emocional	1,346	0,08	16,885	***
mas10 <--- Despersonalización	0,856	0,05	17,119	***
mas18 <--- Baja realización personal	0,625	0,085	7,35	***

Tabla 76. Pesos de regresión estandarizados del modelo re – especificado

Variables			Pesos
mas13	<---	Cansancio emocional	0,669
mas8	<---	Cansancio emocional	0,668
mas11	<---	Despersonalización	0,774
mas10	<---	Despersonalización	0,659
mas19	<---	Baja realización personal	0,937
mas18	<---	Baja realización personal	0,581

*** P<0.001

Se observan coeficientes beta estandarizados cercanos y superiores a 0.70 en todos los reactivos de las subescalas, excepto en la mas18 de la Baja realización personal el cual fue de 0.581.

A continuación se presenta en la **Tabla 77**, las Correlaciones las subescalas del Modelo Re – especificado.

Tabla 77. Correlaciones de las subescalas del modelo re – especificado

Correlación de variables			Estimación
Cansancio emocional	<-->	Despersonalización	0,782
Despersonalización	<-->	Baja realización personal	0,228
Cansancio emocional	<-->	Baja realización personal	0,339

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

Hipótesis 11.

Ho: “Los resultados del estudio no confirman la validación, estandarización y confiabilidad de los instrumentos sobre liderazgo transformacional (MLQ) y desgaste profesional (MBI)”.

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario tomar en cuenta datos de **Estadística descriptiva** (media y desviación estándar), e **Inferencial** (intervalos de confianza), así como el cálculo de **Percentiles** para generar la **Estandarización** (estándares), el **Análisis Factorial Confirmatorio** y la obtención de **Coefficientes de Confiabilidad (Alfa de Cronbach)**; tanto en Jefes como en Seguidores.

Se presenta a continuación los datos de estadística descriptiva, de validez y confiabilidad de los instrumentos en la **Tabla 78**.

Tabla 78. Media, desviación estándar, intervalos de confianza para la media, análisis factorial y confiabilidad Jefes

Subescalas	N	Media	Desviación estándar	Jefes		Reactivos	Análisis factorial	Varianza explicada	Confiabilidad Alfa de Cronbach
				Límite inferior de confianza	Límite superior de confianza				
Influencia Idealizada (Carisma)	102	15.49	4.16	14.67	16.31	Bass1, Bass14, Bass27, Bass40	1	81.10	0.92
Influencia Idealizada (Conducta)	102	16.13	4.02	15.34	16.92	Bass2, Bass15, Bass28, Bass41	1	84.02	0.94
Inspiración motivacional	102	15.10	3.99	14.31	15.88	Bass3, Bass16, Bass29, Bass42	1	80.49	0.92
Estimulación intelectual	102	15.06	4.04	14.26	15.85	Bass4, Bass17, Bass30, Bass43	1	80.49	0.92
Consideración individual	102	15.38	4.48	14.50	16.26	Bass5, Bass18, Bass31, Bass44	1	81.61	0.93
Premio contingente	102	12.00	4.76	11.06	12.94	Bass6, Bass19, Bass32, Bass45	1	87.31	0.92
Administración por excepción activo	102	15.25	4.20	14.42	16.07	Bass7, Bass20, Bass33, Bass46	1	76.02	0.90
Administración por excepción pasivo	102	7.57	3.86	6.81	8.33	Bass8, Bass21, Bass34, Bass47	1	69.03	0.85
Laissez faire	102	6.59	3.60	5.88	7.30	Bass9, Bass22, Bass35, Bass48	1	77.78	0.90
Satisfacción	102	14.02	3.87	13.26	14.78	Bass10, Bass23, Bass36, Bass49	1	78.81	0.89
Esfuerzo extra	102	14.88	4.45	14.01	15.76	Bass11, Bass24, Bass37, Bass50	1	83.42	0.93
Efectividad	102	14.81	4.10	14.01	15.62	Bass12, Bass25, Bass38, Bass51	1	83.34	0.93
Tolerancia psicológica	102	14.10	4.56	13.20	14.99	Bass13, Bass26, Bass39, Bass52	1	83.36	0.93
Cansancio emocional	102	2.14	1.14	1.92	2.37	Mass1, Mass2, Mass3, Mass6, Mass8, Mass13, Mass14, Mass16, Mass20	1	59.85	0.90
Despersonalización	102	1.78	1.00	1.59	1.98	Mass5, Mass10, Mass11, Mass15, Mass22	1	56.90	0.80
Baja realización personal	102	2.13	1.12	1.91	2.35	Mass4, Mass7, Mass9, Mass12, Mass12, Mass17, Mass18, Mass19, Mass21	2	62.09	0.81

Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 78**, se destaca información referente a la validación de cada una de las subescalas de los Modelos de Liderazgo y de Desgaste Profesional; se empleó el análisis factorial confirmatorio en los Seguidores, el cual generó una sola dimensión en cada subescala, tanto de Liderazgo como de Desgaste profesional, excepto en la Baja realización personal donde se obtuvo dos dimensiones. Se obtuvieron varianzas explicadas de cada factor, superiores a 0.50 en todas las variables.

Es importante destacar que en todas las variables tanto en Liderazgo y Desgaste profesional, se obtuvieron Coeficientes de Confiabilidad Alfa de Cronbach mayores a .70.

Para tener una mayor comprensión de las dimensiones, fue necesario el correr nuevamente el Análisis factorial exploratorio, empleando los Componentes principales y una Rotación Varimax, el resultado se presenta un ejemplo en la **Tabla 79**.

Tabla 79. Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados		
Reactivos	1	2
p19 45 Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo	0.86	0.04
p18 44 Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender	0.83	0.25
p17 43 Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo	0.82	0.16
p12 38 Me siento con mucha energía en mi trabajo	0.81	0.10
p9 35 Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo	0.64	0.26
p21 47 Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada	0.59	0.09
p7 33 Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender	0.10	0.81
p4 30 Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender	0.18	0.78

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 80. Media, desviación estándar, intervalos de confianza para la media, análisis factorial y confiabilidad Seguidores

	Seguidores										Varianza explicada	Confiabilidad Alfa de Cronbach
	Subescalas	N	Media	Desviación estándar	Límite inferior de confianza	Límite superior de confianza	Análisis factorial	Reactivos				
Liderazgo (Bass y Avolio)	Influencia Idealizada (Carisma)	1515	13.95	4.80	13.71	14.20	1	Bass1, Bass14, Bass27, Bass40	83.82	0.94		
	Influencia Idealizada (Conducta)	1515	14.25	4.66	14.02	14.49	1	Bass2, Bass15, Bass28, Bass41	84.05	0.94		
	Inspiración motivacional	1515	13.64	4.72	13.40	13.88	1	Bass3, Bass16, Bass29, Bass42	82.27	0.93		
	Estimulación intelectual	1515	13.65	4.72	13.41	13.89	1	Bass4, Bass17, Bass30, Bass43	82.47	0.93		
	Consideración individual	1515	13.63	4.99	13.38	13.88	1	Bass5, Bass18, Bass31, Bass44	83.44	0.93		
	Premio contingente	1515	10.65	5.03	10.40	10.90	1	Bass6, Bass19, Bass32, Bass45	81.98	0.93		
	Administración por excepción activo	1515	13.70	4.58	13.46	13.93	1	Bass7, Bass20, Bass33, Bass46	77.57	0.90		
	Administración por excepción pasivo	1515	8.86	4.06	8.65	9.06	1	Bass8, Bass21, Bass34, Bass47	62.06	0.80		
	Laissez faire	1515	8.03	3.76	7.84	8.22	1	Bass9, Bass22, Bass35, Bass48	68.32	0.85		
	Satisfacción	1515	13.15	4.60	12.91	13.38	1	Bass10, Bass23, Bass36, Bass49	82.21	0.93		
	Esfuerzo extra	1515	13.43	4.94	13.18	13.68	1	Bass11, Bass24, Bass37, Bass50	85.16	0.94		
	Efectividad	1515	13.79	4.72	13.55	14.03	1	Bass12, Bass25, Bass38, Bass51	85.51	0.94		
	Tolerancia psicológica	1515	13.34	4.98	13.09	13.59	1	Bass13, Bass26, Bass39, Bass52	83.90	0.94		
Desgaste profesional (Maslach)	Cansancio emocional	1515	1.98	0.95	1.94	2.03	1	Mass1, Mass2, Mass3, Mass6, Mass8, Mass13, Mass14, Mass16, Mass20	44.54	0.84		
	Despersonalización	1515	1.61	0.79	1.57	1.65	1	Mass5, Mass10, Mass11, Mass15, Mass22	41.36	0.82		
	Baja realización personal	1515	2.70	1.16	2.64	2.75	1	Mass4, Mass7, Mass9, Mass12, Mass17, Mass18, Mass19, Mass21	45.91	0.82		

Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 80**. Se destaca información referente a la validación de cada una de las subescalas de los Modelos de Liderazgo y de Desgaste Profesional; se empleó el análisis factorial confirmatorio en los Seguidores, el cual generó una sola dimensión en cada subescala, tanto de Liderazgo como de Desgaste profesional. Se obtuvieron varianzas explicadas de cada factor, superiores a 0.50 en todas las variables.

Es importante destacar que en todas las variables tanto en Liderazgo y Desgaste profesional, se obtuvieron Coeficientes de Confiabilidad Alfa de Cronbach mayores a .70.

Se estructuraron estándares o normas estadísticas de todas las variables tanto del Perfil de Liderazgo como del Desgaste profesional, dividiendo la curva normal en 9 puntos o estatinas, considerando los siguientes percentiles: 4, 11, 23, 40, 60, 77, 89, 96 y 100.

**Tabla 81. Estandarización del Multifactor Leadership Questionnaire
Estaninas Jefes Escuelas Normales**

Subescalas	Jefes								
	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9
Influencia Idealizada (Carisma)	0 - 6.99	7.00 - 9.32	9.33 - 11.59	12.00 - 15.99	16.00 - 16.99	17.00 - 19.99	20		
Influencia Idealizada (Conducta)	0 - 7.11	7.12 - 10.99	11.00 - 13.68	13.69 - 15.99	16.00 - 17.99	18.00 - 19.99	20		
Inspiración motivacional	0 - 5.99	6.00 - 9.32	9.33 - 12.99	13.00 - 14.99	15.00 - 16.99	17.00 - 18.30	18.31 - 19.99	20	
Estimulación intelectual	0 - 5.11	5.12 - 9.99	10.00 - 12.99	13.00 - 14.99	15.00 - 16.99	17.00 - 17.99	18.00 - 19.99	20	
Consideración individual	0 - 5.11	5.12 - 7.99	8.00 - 12.68	12.69 - 15.19	15.20 - 17.99	18.00 - 18.99	19.00 - 19.99	20	
Premio contingente	0 - 3.99	4.00 - 5.32	5.33 - 7.99	8.00 - 9.99	10.00 - 13.99	14.00 - 15.99	16.00 - 17.99	18.00 - 19.99	20
Administración por excepción activo	0 - 5.11	5.12 - 8.99	9.00 - 11.99	12.00 - 14.99	15.00 - 16.99	17.00 - 18.99	19.00 - 19.66	19.67 - 19.99	20
Administración por excepción pasivo	0 - 3.99	4	4.01 - 4.68	4.69 - 4.99	5.00 - 7.99	8.00 - 9.99	10.00 - 13.66	13.67 - 16.99	17.00 - 20
Laissez faire	0 - 3.99	4	4	4.01 - 4.99	5.00 - 5.99	6.00 - 7.99	8.00 - 11.66	11.67 - 15.99	16.00 - 20
Satisfacción	0 - 6.11	6.12 - 7.99	8.00 - 11.99	12.00 - 12.99	13.00 - 15.99	16.00 - 16.99	17.00 - 18.66	18.67 - 19.99	20
Esfuerzo extra	0 - 4.99	5.00 - 7.99	8.00 - 11.99	12.00 - 14.99	15.00 - 16.99	17.00 - 18.30	18.31 - 19.99	20	
Efectividad	0 - 4.99	5.00 - 8.32	8.33 - 11.99	12.00 - 14.99	15.00 - 16.99	17.00 - 17.99	18.00 - 19.66	19.67 - 19.99	20
Tolerancia psicológica	0 - 5.11	5.12 - 7.99	8.00 - 10.68	10.69 - 12.19	12.20 - 15.99	16.00 - 18.99	19.00 - 19.99	20	
Cansancio emocional	0 - .99	1	1.01 - 1.21	1.22 - 1.54	1.55 - 2.10	2.11 - 2.87	2.88 - 3.87	3.88 - 4.75	4.76 - 5.89
Despersonalización	0 - .99	1	1	1.01 - 1.19	1.20 - 1.59	1.60 - 2.39	2.40 - 2.99	3.00 - 4.34	4.35 - 5.40
Baja realización personal	0 - .99	1	1.01 - 1.1249	1.1250 - 1.74	1.75 - 2.1249	2.1250 - 2.6637	2.6638 - 3.9587	3.9588 - 4.68	4.69 - 6.38

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 82. Estandarización del Multifactor Leadership Questionnaire
Estaninas Seguidores Escuelas Normales**

Subescalas	Seguidores								
	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9
Influencia Idealizada (Carisma)	0 - 5	5.01 - 8	8.01 - 10	10.01 - 13	13.01 - 16	16.01 - 19	19.01 - 20		
Influencia Idealizada (Conducta)	0 - 5	5.01 - 8	8.01 - 10.68	10.69 - 13	13.01 - 16	16.01 - 19	19.01 - 20		
Inspiración motivacional	0 - 5	5.01 - 7	7.01 - 9	9.01 - 12	12.01 - 16	16.01 - 18	18.01 - 20		
Estimulación intelectual	0 - 5	5.01 - 7	7.01 - 9	9.01 - 12	12.01 - 16	16.01 - 18	18.01 - 21		
Consideración individual	0 - 5	5.01 - 7	7.01 - 9	9.01 - 12	12.01 - 16	16.01 - 19	19.01 - 20		
Premio contingente	0 - 4	0 - 4	4.01 - 6	6.01 - 8	8.01 - 12	12.01 - 15	15.01 - 18	18.01 - 20	
Administración por excepción activo	0 - 5	5.01 - 8	8.01 - 10	10.01 - 12	12.01 - 16	16.01 - 18	18.01 - 20		
Administración por excepción pasivo	0 - 4	0 - 4	4.01 - 5	5.01 - 7	7.01 - 10	10.01 - 12	12.01 - 14	14.01 - 17	17 - 20
Laissez faire	0 - 4	0 - 4	4.01 - 4.68	4.69 - 6	6.01 - 8	8.01 - 10	10.01 - 13	13.01 - 16	16 - 20
Satisfacción	0 - 5	5.01 - 7	7.01 - 9	9.01 - 12	12.01 - 15	15.01 - 17	17.01 - 20		
Esfuerzo extra	0 - 4	4.01 - 7	7.01 - 9	9.01 - 12	12.01 - 16	16.01 - 18	18.01 - 20		
Efectividad	0 - 5	5.01 - 8	8.01 - 10	10.01 - 12	12.01 - 16	16.01 - 18	18.01 - 20		
Tolerancia psicológica	0 - 4	4.01 - 6	6.01 - 9	9.01 - 12	12.01 - 15	15.01 - 18	18.01 - 20		
Cansancio emocional	1	1	1.01 - 1.22	1.223 - 1.55	1.56 - 2	2.01 - 2.55	2.56 - 3.33	3.34 - 4.11	4.12 - 5.78
Despersonalización	1	1	1	1.01 - 1.20	1.21 - 1.60	1.61 - 2	2.01 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 5.80
Baja realización personal	1	1.01 - 1.345	1.346 - 2	2.01 - 2.25	2.26 - 2.75	2.76 - 3.37	3.38 - 4.25	4.26 - 5.12	5.13 - 7

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho** de la hipótesis desde la percepción de los **Jefes y Seguidores**, con una P. de .05.

Hipótesis 12.

Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las variables de resultado y las subescalas de desgaste profesional con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario tomar como pruebas estadísticas de diferencia de medias según el caso: la **Prueba “T” de Student** y/o el **Análisis de varianza**.

La **Prueba “T” de Student** se empleó al comparar la puntuación media de una variable dependiente métrica con respecto a una variable independiente con dos categorías como ejemplo fue el caso del sexo (1 = femenino y 2 = masculino).

El **Análisis de varianza** se empleó al comparar la puntuación media de una variable dependiente métrica con respecto a una variable independiente con más de dos categorías como ejemplo fue el caso del Turno (1 = Matutino, 2 = Vespertino y 3 = Mixto).

A continuación se presentan solo las variables sociodemográficas donde se encontraron diferencias significativas:

Tabla 83. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por sexo

Subescala	“p1 Sexo”	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	t	gl	Sig. (bilateral)	
BASSE10 Satisfacción	“Femenino”	776	12,8982	4,52705	0,16251	-2,187	1499	0,029	**
	“Masculino”	725	13,4179	4,67868	0,17376	-2,185	1483,888	0,029	
BASSE11 Esfuerzo extra	“Femenino”	776	13,1727	4,97437	0,17857	-2,105	1499	0,035	**
	“Masculino”	725	13,7103	4,91378	0,18249	-2,106	1494,349	0,035	
BASSE12 Efectividad	“Femenino”	776	13,6211	4,67452	0,16781	-1,602	1499	0,109	
	“Masculino”	725	14,011	4,75213	0,17649	-1,601	1488,376	0,11	
MassE1 Cansancio emocional	“Femenino”	776	2,0958	0,97931	0,03516	5,315	1499	0	**
	“Masculino”	725	1,8395	0,88169	0,03275	5,334	1496,963	0	
MassE2 Despersonalización	“Femenino”	776	1,6093	0,80066	0,02874	0,478	1499	0,632	
	“Masculino”	725	1,5901	0,75187	0,02792	0,479	1498,96	0,632	
MassE3 Baja realización personal	“Femenino”	776	2,7529	1,17406	0,04215	2,733	1499	0,006	**
	“Masculino”	725	2,5922	1,09843	0,04079	2,739	1498,997	0,006	

** Diferencias significativas al 0.95

La **Tabla 83**, presenta diferencias significativas en todas las subescalas involucradas en el análisis. En las subescalas de **Variables de resultado**, los **Hombres** obtuvieron mayores puntuaciones medias en comparación con las **Mujeres** de la siguiente manera: **Satisfacción** (H = 13.4179) V.S. (M = 12.8982); **Esfuerzo extra** (H = 13.7103) V.S. (M = 13.1727).

En las subescalas de **Desgaste profesional**, las **Mujeres** obtuvieron mayores puntuaciones medias en comparación con los **Hombres** de la siguiente manera: **Cansancio emocional** (M = 2.0958) V.S. (H = 1.8395) y en la **Baja realización personal** (M = 2.7529) V.S. (H = 2.5922).

Tabla 84. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por categoría de trabajador

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
BASSE10 Satisfacción	"Confianza"	15,7188	3,35275	0,59269	14,51	16,9275	6	6	20
	"Base"	12,7679	4,67735	0,13514	12,5028	13,0331	4	4	20
	"Interinato"	14,4839	4,01714	0,25509	13,9814	14,9863	4	4	20
	"Otro"	13,9524	4,62035	1,00824	11,8492	16,0555	6	6	20
	No contestó	14,4375	3,52077	0,88019	12,5614	16,3136	8	8	20
	Total	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	4	20
	BASSE11 Esfuerzo extra	"Confianza"	16,6563	3,69489	0,65317	15,3241	17,9884	6	6
"Base"	13,0384	5,01628	0,14493	12,7541	13,3227	4	4	20	
"Interinato"	14,6411	4,36357	0,27709	14,0954	15,1869	4	4	20	
"Otro"	14,9048	4,83637	1,05538	12,7033	17,1063	4	4	20	
No contestó	15,6875	3,57246	0,89312	13,7839	17,5911	8	8	20	
Total	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	4	20	
BASSE12 Efectividad	"Confianza"	15,9375	3,60052	0,63649	14,6394	17,2356	4	4	20
	"Base"	13,4324	4,80358	0,13878	13,1601	13,7047	4	4	20
	"Interinato"	15,1492	4,11056	0,26102	14,6351	15,6633	4	4	20
	"Otro"	14,3333	4,70461	1,02663	12,1918	16,4748	4	4	20
	No contestó	14,25	4,3589	1,08972	11,9273	16,5727	7	7	20
	Total	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	4	20
	MassE1 Cansancio emocional	"Confianza"	1,9271	0,66763	0,11802	1,6864	2,1678	1	1
"Base"		1,9837	0,96422	0,02786	1,929	2,0383	1	1	5,78
"Interinato"		1,935	0,87347	0,05547	1,8258	2,0443	1	1	4,89
"Otro"		2,037	1,01125	0,22067	1,5767	2,4974	1	1	4,44
No contestó		2,7917	0,99288	0,24822	2,2626	3,3207	1	1	4,56
Total		1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	1	5,78
MassE2 Despersonalización		"Confianza"	1,7313	0,52942	0,09359	1,5404	1,9221	1	1
	"Base"	1,592	0,78046	0,02255	1,5477	1,6362	1	1	5,8
	"Interinato"	1,6637	0,84277	0,05352	1,5583	1,7691	1	1	5
	"Otro"	1,3714	0,58749	0,1282	1,104	1,6389	1	1	2,8
	No contestó	2,375	0,83865	0,20966	1,9281	2,8219	1	1	3,6
	Total	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	1	5,8
	MassE3 Baja realización personal	"Confianza"	2,0117	1,08989	0,19267	1,6188	2,4047	1	1
"Base"		2,7082	1,13755	0,03287	2,6437	2,7726	1	1	7
"Interinato"		2,6295	1,13373	0,07199	2,4877	2,7713	1	1	7
"Otro"		2,7917	1,53569	0,33511	2,0926	3,4907	1	1	6,25
No contestó		4,0156	1,52266	0,38066	3,2043	4,827	1	1	6,25
Total		2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	1	7

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	867,27	4	216,817	10,515	0
	Intra-grupos	31134,783	1510	20,619		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	1007,782	4	251,945	10,595	0
	Intra-grupos	35905,76	1510	23,779		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	768,517	4	192,129	8,812	0
	Intra-grupos	32923,045	1510	21,803		
	Total	33691,562	1514			
MassE1 Cansancio emocional	Inter-grupos	11,195	4	2,799	3,129	0,014
	Intra-grupos	1350,37	1510	0,894		
	Total	1361,565	1514			
MassE2 Despersonalización	Inter-grupos	12,128	4	3,032	4,919	0,001
	Intra-grupos	930,698	1510	0,616		
	Total	942,826	1514			
MassE3 Baja realización personal	Inter-grupos	44,311	4	11,078	8,426	0
	Intra-grupos	1985,197	1510	1,315		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 84**, presenta diferencias significativas en todas las subescalas de las **Variables de resultado**, donde el personal de **Confianza** reporta mayor puntuación media en comparación de las demás categorías, de la siguiente forma: **Satisfacción** (Confianza = 15.7188, Interinato = 14.4839, No contestó = 14.4375, Otro = 13.9524 y Base = 12.7679); **Esfuerzo extra** (Confianza = 16.6563, No contestó = 15.6875, Otro = 14.9048, Interinato = 24.6411 y Base = 13.0384); por último, la **Efectividad** (Confianza = 15.9375, Interinato = 15.1492, Otro = 14.3333, y Base = 13.4324).

Tabla 85. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por turno

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
BASSE10 Satisfacción	"Matutino"	443	13,2731	4,6424	0,22057	12,8396	13,7066	4	20
	"Vespertino"	85	15,4824	3,62075	0,39273	14,7014	16,2633	7	20
	"Mixto"	968	12,8895	4,61363	0,14829	12,5985	13,1805	4	20
	No contestó	19	12,7368	3,75414	0,86126	10,9274	14,5463	7	20
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20
BASSE11 Esfuerzo extra	"Matutino"	443	13,5305	4,92531	0,23401	13,0706	13,9904	4	20
	"Vespertino"	85	15,5882	3,92578	0,42581	14,7415	16,435	4	20
	"Mixto"	968	13,1932	5,00288	0,1608	12,8776	13,5087	4	20
	No contestó	19	13,5789	3,64106	0,83532	11,824	15,3339	7	20
	Total	1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20
BASSE12 Efectividad	"Matutino"	443	13,9255	4,72084	0,22429	13,4847	14,3663	4	20
	"Vespertino"	85	15,7882	3,98537	0,43227	14,9286	16,6479	4	20
	"Mixto"	968	13,563	4,75177	0,15273	13,2633	13,8627	4	20
	No contestó	19	13,0526	3,83657	0,88017	11,2035	14,9018	6	20
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20
MassE1 Cansancio emocional	"Matutino"	443	1,8876	0,90457	0,04298	1,8032	1,9721	1	5,33
	"Vespertino"	85	1,7137	0,76796	0,0833	1,5481	1,8794	1	4,33
	"Mixto"	968	2,0385	0,96783	0,03111	1,9774	2,0995	1	5,78
	No contestó	19	2,6491	1,12964	0,25916	2,1047	3,1936	1	4,56
	Total	1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78
MassE2 Despersonalización	"Matutino"	443	1,5625	0,7622	0,03621	1,4914	1,6337	1	5,8
	"Vespertino"	85	1,5529	0,77006	0,08353	1,3868	1,719	1	5
	"Mixto"	968	1,6324	0,80097	0,02574	1,5819	1,683	1	5,4
	No contestó	19	1,9789	0,79971	0,18347	1,5935	2,3644	1	3,4
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8
MassE3 Baja realización personal	"Matutino"	443	2,7037	1,15286	0,05477	2,5961	2,8114	1	7
	"Vespertino"	85	2,8191	1,15139	0,12489	2,5708	3,0675	1	6,38
	"Mixto"	968	2,6694	1,1476	0,03689	2,597	2,7418	1	7
	No contestó	19	3,2829	1,64351	0,37705	2,4907	4,075	1	6,38
	Total	1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	538,022	3	179,341	8,612	0
	Intra-grupos	31464,031	1511	20,823		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	455,108	3	151,703	6,287	0
	Intra-grupos	36458,433	1511	24,129		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	407,728	3	135,909	6,17	0
	Intra-grupos	33283,833	1511	22,028		
	Total	33691,562	1514			
MassE1 Cansancio emocional	Inter-grupos	21,598	3	7,199	8,118	0
	Intra-grupos	1339,967	1511	0,887		
	Total	1361,565	1514			
MassE2 Despersonalización	Inter-grupos	4,343	3	1,448	2,331	0,073
	Intra-grupos	938,483	1511	0,621		
	Total	942,826	1514			
MassE3 Baja realización personal	Inter-grupos	8,543	3	2,848	2,129	0,095
	Intra-grupos	2020,965	1511	1,338		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 85**, presenta diferencias significativas en todas las subescalas de las **Variables de resultado**, donde el personal del **Turno Vespertino** reporta mayor puntuación media en comparación de las demás categorías, de la siguiente forma: **Satisfacción** (Vespertino = 15.4824, Matutino = 13.2731, Mixto = 12.8895, No contestó = 12.7368); **Esfuerzo extra** (Vespertino = 15.5882, No contestó = 13.5789, Matutino = 13.5305, Mixto = 13.1932); **Efectividad** (Vespertino = 15.7882, Matutino = 13.9255, Mixto = 13.563, No contestó = 13.0526).

Tabla 86. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por antigüedad en la institución

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
BASSE10 Satisfacción	"Menos de 3 años"	317	14,0978	4,16813	0,23411	13,6372	14,5584	4	20
	"De 3 a 5 años"	176	13,3352	4,64341	0,35001	12,6444	14,026	4	20
	"De 6 a 10 años"	221	12,8416	4,89037	0,32896	12,1933	13,4899	4	20
	"Más de 10 años"	792	12,798	4,63424	0,16467	12,4747	13,1212	4	20
	No contestó	9	13,8889	3,05959	1,01986	11,5371	16,2407	8	19
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20
BASSE11 Esfuerzo extra	"Menos de 3 años"	317	14,429	4,59762	0,25823	13,921	14,9371	4	20
	"De 3 a 5 años"	176	13,5625	5,00589	0,37733	12,8178	14,3072	4	20
	"De 6 a 10 años"	221	13,1855	5,08625	0,34214	12,5112	13,8598	4	20
	"Más de 10 años"	792	13,0606	4,98076	0,17698	12,7132	13,408	4	20
	No contestó	9	14,3333	3,27872	1,09291	11,8131	16,8536	10	19
	Total	1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20
BASSE12 Efectividad	"Menos de 3 años"	317	14,6467	4,35179	0,24442	14,1658	15,1276	4	20
	"De 3 a 5 años"	176	14,0625	4,76794	0,3594	13,3532	14,7718	4	20
	"De 6 a 10 años"	221	13,5747	4,9332	0,33184	12,9207	14,2287	4	20
	"Más de 10 años"	792	13,4318	4,75205	0,16886	13,1004	13,7633	4	20
	No contestó	9	14,6667	4,30116	1,43372	11,3605	17,9728	8	20
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20
MassE1 Cansancio emocional	"Menos de 3 años"	317	1,993	0,89704	0,05038	1,8939	2,0921	1	5,78
	"De 3 a 5 años"	176	2,0404	0,95547	0,07202	1,8983	2,1825	1	5,33
	"De 6 a 10 años"	221	2,0337	1,00528	0,06762	1,9004	2,167	1	5,56
	"Más de 10 años"	792	1,9414	0,94819	0,03369	1,8752	2,0075	1	5,67
	No contestó	9	3,0617	0,35621	0,11874	2,7879	3,3355	2,33	3,44
	Total	1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78
MassE2 Despersonalización	"Menos de 3 años"	317	1,617	0,83535	0,04692	1,5247	1,7093	1	5,4
	"De 3 a 5 años"	176	1,6602	0,73369	0,0553	1,5511	1,7694	1	5
	"De 6 a 10 años"	221	1,609	0,77172	0,05191	1,5067	1,7114	1	4,4
	"Más de 10 años"	792	1,5922	0,78487	0,02789	1,5374	1,6469	1	5,8
	No contestó	9	2,2889	0,78811	0,2627	1,6831	2,8947	1	3,2
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8
MassE3 Baja realización personal	"Menos de 3 años"	317	2,5414	1,11698	0,06274	2,418	2,6648	1	7
	"De 3 a 5 años"	176	2,7074	1,14399	0,08623	2,5372	2,8776	1	7
	"De 6 a 10 años"	221	2,746	1,11844	0,07523	2,5978	2,8943	1	6,38
	"Más de 10 años"	792	2,7219	1,17568	0,04178	2,6399	2,8039	1	7
	No contestó	9	4,3333	0,78062	0,26021	3,7333	4,9334	3,13	5,38
	Total	1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	414,84	4	103,71	4,958	0,001
	Intra-grupos	31587,213	1510	20,919		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	448,092	4	112,023	4,639	0,001
	Intra-grupos	36465,45	1510	24,149		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	364,484	4	91,121	4,129	0,002
	Intra-grupos	33327,078	1510	22,071		
	Total	33691,562	1514			
MassE1 Cansancio emocional	Inter-grupos	13,025	4	3,256	3,646	0,006
	Intra-grupos	1348,54	1510	0,893		
	Total	1361,565	1514			
MassE2 Despersonalización	Inter-grupos	4,854	4	1,214	1,954	0,099
	Intra-grupos	937,972	1510	0,621		
	Total	942,826	1514			
MassE3 Baja realización personal	Inter-grupos	32,811	4	8,203	6,203	0
	Intra-grupos	1996,696	1510	1,322		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 86**, presenta diferencias significativas en solo dos de las subescalas de las **Variables de resultado**, donde el personal de **Menos de tres años** reporta mayor puntuación media en comparación de las demás categorías, de la siguiente forma: **Satisfacción** (Menos de 3 años = 14.0978, No contestó = 13.8889, De 3 a 5 años = 13.3352, De 6 a 10 años = 12.8416, Más de 10 años = 12.798); **Esfuerzo extra** (Menos de 3 años = 14.429, No contestó = 14.3333, De 3 a 5 años = 13.5625, De 6 a 10 años = 13.1855, Más de 10 años = 13.0606).

Tabla 87. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por nivel de dominio de las tecnologías de comunicación e información

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
BASSE10 Satisfacción	"No se usan"	56	14,4107	4,33915	0,57984	13,2487	15,5727	4	20
	"0 %"	71	12,7606	4,84168	0,5746	11,6146	13,9066	4	20
	"Básico"	545	13,0183	4,51383	0,19335	12,6385	13,3982	4	20
	"Intermedio"	425	12,9412	4,43388	0,21507	12,5184	13,3639	4	20
	"Avanzado"	326	13,319	4,81115	0,26646	12,7948	13,8432	4	20
	"Experto"	90	13,7	4,96606	0,52347	12,6599	14,7401	4	20
	No contestó	2	16	2,82843	2	-9,4124	41,4124	14	18
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20
BASSE11 Esfuerzo extra	"No se usan"	56	14,5357	4,55657	0,6089	13,3155	15,756	4	20
	"0 %"	71	13,1268	5,27238	0,62572	11,8788	14,3747	4	20
	"Básico"	545	13,3394	5,03594	0,21572	12,9157	13,7632	4	20
	"Intermedio"	425	13,2094	4,71008	0,22847	12,7603	13,6585	4	20
	"Avanzado"	326	13,6564	4,95379	0,27437	13,1167	14,1962	4	20
	"Experto"	90	13,6889	5,29075	0,55769	12,5808	14,797	4	20
	No contestó	2	17	2,82843	2	-8,4124	42,4124	15	19
	Total	1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20
BASSE12 Efectividad	"No se usan"	56	14,9643	4,15589	0,55535	13,8513	16,0772	5	20
	"0 %"	71	12,831	5,07652	0,60247	11,6294	14,0326	4	20
	"Básico"	545	13,745	4,6387	0,1987	13,3546	14,1353	4	20
	"Intermedio"	425	13,6	4,63783	0,22497	13,1578	14,0422	4	20
	"Avanzado"	326	14,0675	4,86701	0,26956	13,5372	14,5978	4	20
	"Experto"	90	13,9111	4,98006	0,52494	12,8681	14,9542	4	20
	No contestó	2	15	4,24264	3	-23,1186	53,1186	12	18
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20
Masse1 Cansancio emocional	"No se usan"	56	1,7679	0,78804	0,10531	1,5568	1,9789	1	4,56
	"0 %"	71	2,1659	1,15621	0,13722	1,8922	2,4396	1	5,33
	"Básico"	545	2,0016	0,94821	0,04062	1,9218	2,0814	1	5,44
	"Intermedio"	425	1,983	0,92004	0,04463	1,8953	2,0707	1	5,56
	"Avanzado"	326	1,94	0,97332	0,05391	1,834	2,0461	1	5,67
	"Experto"	90	2,0173	0,89339	0,09417	1,8302	2,2044	1	5,78
	No contestó	2	2,5	0,70711	0,5	-3,8531	8,8531	2	3
	Total	1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78
Masse2 Despersonalización	"No se usan"	56	1,4929	0,65944	0,08812	1,3163	1,6695	1	3,8
	"0 %"	71	1,7662	1,04471	0,12398	1,5189	2,0135	1	5,8
	"Básico"	545	1,604	0,78622	0,03368	1,5379	1,6702	1	5,4
	"Intermedio"	425	1,5882	0,74235	0,03601	1,5175	1,659	1	5,4
	"Avanzado"	326	1,6245	0,78815	0,04365	1,5387	1,7104	1	4,6
	"Experto"	90	1,6733	0,86866	0,09156	1,4914	1,8553	1	5,2
	No contestó	2	1,8	0,56569	0,4	-3,2825	6,8825	1,4	2,2
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8
Masse3 Baja realización personal	"No se usan"	56	3,0781	1,41352	0,18889	2,6996	3,4567	1	6,88
	"0 %"	71	3,243	1,29489	0,15367	2,9365	3,5495	1,25	6,88
	"Básico"	545	2,7229	1,12763	0,0483	2,6281	2,8178	1	6,38
	"Intermedio"	425	2,6085	1,14784	0,05568	2,4991	2,718	1	7
	"Avanzado"	326	2,6568	1,10253	0,06106	2,5367	2,777	1	7
	"Experto"	90	2,4139	1,11766	0,11781	2,1798	2,648	1	6,25
	No contestó	2	2,5625	2,20971	1,5625	-17,2909	22,4159	1	4,13
	Total	1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	180,502	6	30,084	1,426	0,201
	Intra-grupos	31821,551	1508	21,102		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	148,38	6	24,73	1,014	0,414
	Intra-grupos	36765,162	1508	24,38		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	188,308	6	31,385	1,413	0,206
	Intra-grupos	33503,253	1508	22,217		
	Total	33691,562	1514			
Masse1 Cansancio emocional	Inter-grupos	6,398	6	1,066	1,187	0,311
	Intra-grupos	1355,167	1508	0,899		
	Total	1361,565	1514			
Masse2 Despersonalización	Inter-grupos	3,218	6	0,536	0,861	0,523
	Intra-grupos	939,608	1508	0,623		
	Total	942,826	1514			
Masse3 Baja realización personal	Inter-grupos	40,763	6	6,794	5,152	0
	Intra-grupos	1988,744	1508	1,319		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 87**, presenta diferencias significativas en solo una de las subescalas de las **Desgate profesional**, donde el personal que reporta **0 % de dominio de las TIC'S**, presenta mayor puntuación media en comparación de las demás categorías en la **Baja realización personal**, de la siguiente forma: (0 % = 3.243, No se usan = 3.0781, Básico = 2.7229, Avanzado = 2.6568, Intermedio = 2.6085, No contestó = 2.5625, Experto = 2.4139).

Tabla 88. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
						Límite inferior	Límite superior			
BASSE10 Satisfacción	0 %	48	11,9583	4,8901	0,70583	10,5384	13,3783	4	20	**
	20 %	216	11,537	4,94796	0,33667	10,8734	12,2006	4	20	
	40 %	266	12,1165	4,6684	0,28624	11,553	12,6801	4	20	
	60 %	305	12,8852	4,24302	0,24295	12,4072	13,3633	4	20	
	80 %	510	13,9686	4,36757	0,1934	13,5887	14,3486	4	20	
	100 %	165	15,1697	3,97189	0,30921	14,5591	15,7802	4	20	
	No contestó	5	13,8	5,4037	2,41661	7,0904	20,5096	7	20	
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20	
BASSE11 Esfuerzo extra	0 %	48	11,75	5,21659	0,75295	10,2353	13,2647	4	20	**
	20 %	216	11,6435	5,38799	0,36661	10,9209	12,3661	4	20	
	40 %	266	12,5451	5,0417	0,30913	11,9365	13,1538	4	20	
	60 %	305	13,2262	4,56293	0,26127	12,7121	13,7404	4	20	
	80 %	510	14,2686	4,6378	0,20537	13,8652	14,6721	4	20	
	100 %	165	15,4182	4,39244	0,34195	14,743	16,0934	4	20	
	No contestó	5	15,4	5,89915	2,63818	8,0752	22,7248	8	20	
	Total	1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20	
BASSE12 Efectividad	0 %	48	11,6042	4,954	0,71505	10,1657	13,0427	4	20	**
	20 %	216	12,1806	5,15975	0,35108	11,4886	12,8725	4	20	
	40 %	266	12,8008	4,71146	0,28888	12,232	13,3695	4	20	
	60 %	305	13,5803	4,42937	0,25363	13,0812	14,0794	4	20	
	80 %	510	14,6392	4,36939	0,19348	14,2591	15,0193	4	20	
	100 %	165	15,8364	4,25884	0,33155	15,1817	16,491	4	20	
	No contestó	5	14,8	6,09918	2,72764	7,2269	22,3731	5	20	
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20	
MassE1 Cansancio emocional	0 %	48	2,2106	1,09113	0,15749	1,8938	2,5275	1	5	**
	20 %	216	2,0288	1,00122	0,06812	1,8945	2,1631	1	5,44	
	40 %	266	2,109	0,99598	0,06107	1,9888	2,2293	1	5,67	
	60 %	305	2,1082	0,96389	0,05519	1,9996	2,2168	1	5,22	
	80 %	510	1,8619	0,86952	0,0385	1,7862	1,9375	1	5,33	
	100 %	165	1,8182	0,90634	0,07056	1,6789	1,9575	1	5,78	
	No contestó	5	1,5111	0,2166	0,09686	1,2422	1,78	1,22	1,78	
	Total	1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78	
MassE2 Despersonalización	0 %	48	1,9208	0,95136	0,13732	1,6446	2,1971	1	4,2	**
	20 %	216	1,6037	0,81611	0,05553	1,4943	1,7132	1	5,4	
	40 %	266	1,6789	0,83865	0,05142	1,5777	1,7802	1	5,4	
	60 %	305	1,6715	0,80492	0,04609	1,5808	1,7622	1	4,6	
	80 %	510	1,558	0,74383	0,03294	1,4933	1,6227	1	5,8	
	100 %	165	1,48	0,69836	0,05437	1,3726	1,5874	1	5,2	
	No contestó	5	1,64	0,47749	0,21354	1,0471	2,2329	1	2,2	
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8	
MassE3 Baja realización personal	0 %	48	3,487	1,30777	0,18876	3,1072	3,8667	1	6,38	**
	20 %	216	2,886	1,26432	0,08603	2,7164	3,0556	1	6,88	
	40 %	266	2,8759	1,18943	0,07293	2,7323	3,0195	1	7	
	60 %	305	2,8119	1,19359	0,06834	2,6774	2,9464	1	7	
	80 %	510	2,4642	1,00966	0,04471	2,3764	2,5521	1	6,75	
	100 %	165	2,4508	1,05658	0,08225	2,2883	2,6132	1	6,38	
	No contestó	5	1,85	1,00545	0,44965	0,6016	3,0984	1	3,5	
	Total	1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7	

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	1952,515	6	325,419	16,331	0
	Intra-grupos	30049,538	1508	19,927		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	2076,099	6	346,016	14,978	0
	Intra-grupos	34837,443	1508	23,102		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	2126,405	6	354,401	16,931	0
	Intra-grupos	31565,157	1508	20,932		
	Total	33691,562	1514			
MassE1 Cansancio emocional	Inter-grupos	25,023	6	4,171	4,706	0
	Intra-grupos	1336,542	1508	0,886		
	Total	1361,565	1514			
MassE2 Despersonalización	Inter-grupos	11,228	6	1,871	3,029	0,006
	Intra-grupos	931,598	1508	0,618		
	Total	942,826	1514			
MassE3 Baja realización personal	Inter-grupos	91,438	6	15,24	11,858	0
	Intra-grupos	1938,069	1508	1,285		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 88**, presenta diferencias significativas en todas las subescalas involucradas en el análisis. En las subescalas de **Variables de resultado**, el personal que cuenta con el 100 % de dichos recursos obtuvieron mayores puntuaciones medias en comparación con otras categorías de la siguiente manera: **Satisfacción** (100% = 15.1697, 80 % = 13.9686, No contestó = 13.8, 60 % = 12.8852, 40 % = 12.1165, 0 % = 11.9583, 20 % = 11.537).

Esfuerzo extra (100 % = 15.4182, No contestó = 15.4, 80 % = 14.2686, 60 % = 13.2262, 40 % = 12.5451, 0 % = 11.75, 20 % = 11.6435).

Efectividad (100 % = 15.8364, No contestó = 14.8, 80 % = 14.6392, 60 % = 13.5803, 40 % = 12.8008, 20 % = 12.1806, 0 % = 11.6042).

En las subescalas de **Desgaste profesional**, el personal que reportó **0 % recursos** obtuvo mayores puntuaciones medias en comparación con los otras categorías de la siguiente manera: **Cansancio emocional** (0 % = 2.2106, 40 % = 2.109, 60 % = 2.1082, 20 % = 2.0288, 80 % = 1.8619, 100 % = 1.8182, No contestó = 1.5111).

Despersonalización (0 % = 1.9208, 40 % = 1.6789, 60 % = 1.6715, No contestó = 1.64, 20 % = 1.6037, 80 % = 1.558, 100 % = 1.48).

Baja realización personal (0 % = 3.487, 20 % = 2.886, 40 % = 2.8752, 60 % = 2.8119, 80 % = 2.4642, 100 % = 2.4508, No contestó = 1.85).

Tabla 89. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por compaginación de actividades con el horario de trabajo

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
BASSE10 Satisfacción	"No me lo permite"	74	11,1081	5,33422	0,62009	9,8723	12,3439	4	20
	"Escasamente"	257	12,5175	4,62676	0,28861	11,9492	13,0859	4	20
	"Parcialmente"	706	12,8569	4,4506	0,1675	12,5281	13,1858	4	20
	"Ampliamente"	333	14,03	4,23401	0,23202	13,5736	14,4864	4	20
	"Plenamente"	135	14,6963	5,04054	0,43382	13,8383	15,5543	4	20
	No contestó	10	14,3	2,54078	0,80346	12,4824	16,1176	10	18
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20
BASSE11 Esfuerzo extra	"No me lo permite"	74	11,2838	5,60948	0,65209	9,9842	12,5834	4	20
	"Escasamente"	257	13,0661	5,11961	0,31935	12,4373	13,695	4	20
	"Parcialmente"	706	13,0722	4,78463	0,18007	12,7187	13,4258	4	20
	"Ampliamente"	333	14,2673	4,57376	0,25064	13,7742	14,7603	4	20
	"Plenamente"	135	14,9852	5,23191	0,45029	14,0946	15,8758	4	20
	No contestó	10	15,2	3,29309	1,04137	12,8443	17,5557	10	19
	Total	1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20
BASSE12 Efectividad	"No me lo permite"	74	11,2838	5,45095	0,63366	10,0209	12,5467	4	20
	"Escasamente"	257	13,3424	4,72769	0,29491	12,7617	13,9232	4	20
	"Parcialmente"	706	13,5737	4,55271	0,17134	13,2372	13,9101	4	20
	"Ampliamente"	333	14,5465	4,5272	0,24809	14,0585	15,0346	4	20
	"Plenamente"	135	15,1778	4,95331	0,42631	14,3346	16,021	4	20
	No contestó	10	14,8	3,08401	0,97525	12,5938	17,0062	9	20
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20
MassE1 Cansancio emocional	"No me lo permite"	74	2,4144	1,07966	0,12551	2,1643	2,6646	1	5,22
	"Escasamente"	257	2,399	1,12286	0,07004	2,2611	2,537	1	5,67
	"Parcialmente"	706	2,0118	0,92339	0,03475	1,9436	2,08	1	5,78
	"Ampliamente"	333	1,638	0,67044	0,03674	1,5657	1,7102	1	5,33
	"Plenamente"	135	1,5951	0,69792	0,06007	1,4763	1,7139	1	4
	No contestó	10	2,9111	1,08841	0,34419	2,1325	3,6897	1	4,56
	Total	1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78
MassE2 Despersonalización	"No me lo permite"	74	1,8865	0,98152	0,1141	1,6591	2,1139	1	5,4
	"Escasamente"	257	1,7261	0,83907	0,05234	1,623	1,8291	1	4,6
	"Parcialmente"	706	1,6337	0,78947	0,02971	1,5754	1,692	1	5,4
	"Ampliamente"	333	1,4498	0,62347	0,03417	1,3826	1,5171	1	5
	"Plenamente"	135	1,4652	0,79732	0,06862	1,3295	1,6009	1	5,8
	No contestó	10	2,48	1,06333	0,33625	1,7193	3,2407	1	3,6
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8
MassE3 Baja realización personal	"No me lo permite"	74	3,272	1,22148	0,14199	2,989	3,555	1	6,38
	"Escasamente"	257	2,9095	1,15062	0,07177	2,7682	3,0509	1	6,88
	"Parcialmente"	706	2,6926	1,11157	0,04183	2,6105	2,7748	1	7
	"Ampliamente"	333	2,423	1,10646	0,06063	2,3038	2,5423	1	6,75
	"Plenamente"	135	2,5537	1,25191	0,10775	2,3406	2,7668	1	7
	No contestó	10	4,125	1,04748	0,33124	3,3757	4,8743	2	5,13
	Total	1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASE10 Satisfacción	Inter-grupos	1065,848	5	213,17	10,398	0
	Intra-grupos	30936,205	1509	20,501		
	Total	32002,053	1514			
BASE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	1056,526	5	211,305	8,893	0
	Intra-grupos	35857,015	1509	23,762		
	Total	36913,542	1514			
BASE12 Efectividad	Inter-grupos	1010,122	5	202,024	9,328	0
	Intra-grupos	32681,44	1509	21,658		
	Total	33691,562	1514			
Masse1 Cansancio emocional	Inter-grupos	127,416	5	25,483	31,158	0
	Intra-grupos	1234,149	1509	0,818		
	Total	1361,565	1514			
Masse2 Despersonalización	Inter-grupos	28,452	5	5,69	9,391	0
	Intra-grupos	914,374	1509	0,606		
	Total	942,826	1514			
Masse3 Baja realización personal	Inter-grupos	84,237	5	16,847	13,069	0
	Intra-grupos	1945,27	1509	1,289		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 89**, presenta diferencias significativas en dos las subescalas de **Variables de resultado**, donde el personal compagina su horario con otras actividades de la siguiente manera: **Satisfacción** (Plenamente = 14.6963, No contestó = 14.3, Ampliamente = 14.09, Parcialmente 12.8569, Escasamente = 12.5175, No me lo permite = 11.1081).

Efectividad (Plenamente = 15.1778, Ampliamente = 14.5465, No contestó = 14.8, Parcialmente = 13.5737, Escasamente = 13.3424, No me lo permite = 11.2838).

En las subescalas de **Desgaste profesional**, no se encontraron diferencias significativas.

Tabla 90. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
						Límite inferior	Límite superior			
BASSE10 Satisfacción	Totalmente insatisfecho	105	10,2476	5,57946	0,5445	9,1679	11,3274	4	20	**
	Insatisfecho	112	12,2768	4,86245	0,45946	11,3663	13,1872	4	20	
	Parcialmente insatisfecho	181	10,6464	4,33934	0,32254	10,01	11,2829	4	20	
	Me es indiferente	43	11,5581	3,98988	0,60845	10,3302	12,786	4	20	
	Ligeramente satisfecho	428	12,521	4,06701	0,19659	12,1346	12,9074	4	20	
	Satisfecho	510	14,6451	4,07271	0,18034	14,2908	14,9994	4	20	
	Totalmente satisfecho	134	16,3433	3,5331	0,30521	15,7396	16,947	4	20	
	No contestó	2	11	4,24264	3	-27,1186	49,1186	8	14	
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20	
	BASSE11 Esfuerzo extra	Totalmente insatisfecho	105	10,0762	5,948	0,58047	8,9251	11,2273	4	
Insatisfecho		112	12,4643	5,16908	0,48843	11,4964	13,4321	4	20	
Parcialmente insatisfecho		181	11,1713	4,67005	0,34712	10,4863	11,8562	4	20	
Me es indiferente		43	12,2791	4,53203	0,69113	10,8843	13,6738	4	20	
Ligeramente satisfecho		428	12,8131	4,49747	0,21739	12,3858	13,2404	4	20	
Satisfecho		510	14,8235	4,41468	0,19549	14,4395	15,2076	4	20	
Totalmente satisfecho		134	17	3,64393	0,31479	16,3774	17,6226	4	20	
No contestó		2	11	4,24264	3	-27,1186	49,1186	8	14	
Total		1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20	
BASSE12 Efectividad		Totalmente insatisfecho	105	10,3524	5,83422	0,56936	9,2233	11,4814	4	20
	Insatisfecho	112	12,7589	4,87547	0,46069	11,846	13,6718	4	20	
	Parcialmente insatisfecho	181	11,4972	4,48036	0,33302	10,8401	12,1544	4	20	
	Me es indiferente	43	12,5581	4,9053	0,74805	11,0485	14,0678	4	20	
	Ligeramente satisfecho	428	13,2523	4,22016	0,20399	12,8514	13,6533	4	20	
	Satisfecho	510	15,2451	4,122	0,18253	14,8865	15,6037	4	20	
	Totalmente satisfecho	134	17,0075	3,52541	0,30455	16,4051	17,6098	5	20	
	No contestó	2	12,5	3,53553	2,5	-19,2655	44,2655	10	15	
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20	
	MassE1 Cansancio emocional	Totalmente insatisfecho	105	2,5323	1,15271	0,11249	2,3092	2,7554	1	5,78
Insatisfecho		112	2,256	1,07394	0,10148	2,0549	2,457	1	5,44	
Parcialmente insatisfecho		181	2,38	1,09714	0,08155	2,2191	2,5409	1	5,67	
Me es indiferente		43	2,0982	0,86686	0,13219	1,8314	2,365	1	4,33	
Ligeramente satisfecho		428	2,0101	0,93526	0,04521	1,9213	2,099	1	5,33	
Satisfecho		510	1,7516	0,7628	0,03378	1,6853	1,818	1	5,56	
Totalmente satisfecho		134	1,5638	0,65026	0,05617	1,4527	1,675	1	4,22	
No contestó		2	1,3333	0,31427	0,22222	-1,4903	4,1569	1,11	1,56	
Total		1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78	
MassE2 Despersonalización		Totalmente insatisfecho	105	2,0495	1,04395	0,10188	1,8475	2,2516	1	5,4
	Insatisfecho	112	1,7625	0,8906	0,08415	1,5957	1,9293	1	5	
	Parcialmente insatisfecho	181	1,8873	0,92454	0,06872	1,7517	2,0229	1	5,2	
	Me es indiferente	43	1,7767	0,85991	0,13114	1,5121	2,0414	1	4,2	
	Ligeramente satisfecho	428	1,5794	0,72658	0,03512	1,5104	1,6485	1	5,4	
	Satisfecho	510	1,4525	0,63672	0,02819	1,3972	1,5079	1	4,6	
	Totalmente satisfecho	134	1,4299	0,71944	0,06215	1,3069	1,5528	1	5,8	
	No contestó	2	1,5	0,70711	0,5	-4,8531	7,8531	1	2	
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8	
	MassE3 Baja realización personal	Totalmente insatisfecho	105	3,5024	1,22044	0,1191	3,2662	3,7386	1	7
Insatisfecho		112	3,125	1,23379	0,11658	2,894	3,356	1	6,38	
Parcialmente insatisfecho		181	2,9026	1,0881	0,08088	2,743	3,0622	1	7	
Me es indiferente		43	2,7326	1,17247	0,1788	2,3717	3,0934	1	5,75	
Ligeramente satisfecho		428	2,755	1,16403	0,05627	2,6444	2,8656	1	7	
Satisfecho		510	2,4118	1,01132	0,04478	2,3238	2,4997	1	6,88	
Totalmente satisfecho		134	2,3069	1,14857	0,09922	2,1106	2,5032	1	6,38	
No contestó		2	2,4375	0,61872	0,4375	-3,1215	7,9965	2	2,88	
Total		1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7	

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	4898,314	7	699,759	38,907	0
	Intra-grupos	27103,739	1507	17,985		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	5138,788	7	734,113	34,817	0
	Intra-grupos	31774,754	1507	21,085		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	4970,653	7	710,093	37,259	0
	Intra-grupos	28720,909	1507	19,058		
	Total	33691,562	1514			
Masse1 Cansancio emocional	Inter-grupos	121,12	7	17,303	21,021	0
	Intra-grupos	1240,445	1507	0,823		
	Total	1361,565	1514			
Masse2 Despersonalización	Inter-grupos	55,412	7	7,916	13,443	0
	Intra-grupos	887,414	1507	0,589		
	Total	942,826	1514			
Masse3 Baja realización personal	Inter-grupos	159,785	7	22,826	18,398	0
	Intra-grupos	1869,722	1507	1,241		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 90**, presenta diferencias significativas en todas las subescalas involucradas en el análisis. En las subescalas de **Variables de resultado**, se reportó lo siguiente: **Satisfacción** (Totalmente satisfecho = 16.3433, Ligeramente satisfecho = 14.6451, Ligeramente satisfecho = 12.521, Insatisfecho = 12.27, Me es indiferente = 11.5581, No contestó = 11, Parcialmente insatisfecho = 10.6464, Totalmente insatisfecho = 10.2476).

Esfuerzo extra = Totalmente satisfecho = 17, Satisfecho = 14.82, Ligeramente satisfecho = 12.8131, Insatisfecho = 12.4643, Me es indiferente 0 12.2791, Parcialmente insatisfecho = 11.1713, Totalmente insatisfecho = 10.0762).

Efectividad (Totalmente satisfecho = 17.0075, Satisfecho = 15.2451, Ligeramente satisfecho = 13.2523, Insatisfecho = 12.7589, Me es indiferente = 12.5581, Parcialmente insatisfecho = 11.4972, No contestó = 12.5, Totalmente insatisfecho = 10.3524).

En las subescalas de **Desgaste profesional**, se reportó de la siguiente manera: **Cansancio emocional** (Totalmente insatisfecho = 2.5323, Parcialmente insatisfecho = 2.38, Insatisfecho = 2.256, Me es indiferente = 2.0982, Ligeramente satisfecho = 2.0101, Satisfecho 0 1.7516, Totalmente satisfecho = 1.5638, No contestó = 1.3333).

Despersonalización (Totalmente insatisfecho = 2.0495, Parcialmente insatisfecho = 1.8873, Me es indiferente = 1.7767, Insatisfecho = 1.7625, Ligeramente satisfecho = 1.5794, No contestó = 1.5, Satisfecho = 1.4525, Totalmente satisfecho = 1.5).

Baja realización personal (Totalmente insatisfecho = 3.5024, Insatisfecho = 3.125, Parcialmente insatisfecho = 2.9026, Ligeramente satisfecho = 2.755, Me es indiferente = 2.7326, No contestó = 2.4375, Satisfecho = 2.4118, Totalmente satisfecho = 2.3069).

Tabla 91. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por el nivel de satisfacción con su salario

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
BASSE10 Satisfacción	Totalmente insatisfecho	91	12,2527	5,36779	0,5627	11,1349	13,3706	4	20
	Insatisfecho	94	12,9043	4,36523	0,45024	12,0102	13,7983	4	20
	Parcialmente insatisfecho	289	11,872	4,41362	0,25962	11,361	12,383	4	20
	Me es indiferente	30	14,1333	4,81186	0,87852	12,3366	15,9301	4	20
	Ligeramente satisfecho	645	13,1798	4,54739	0,17905	12,8282	13,5314	4	20
	Satisfecho	307	14,1987	4,36672	0,24922	13,7083	14,6891	4	20
	Totalmente satisfecho	55	14,8	4,44889	0,59989	13,5973	16,0027	5	20
	No contestó	4	14,5	4,43471	2,21736	7,4434	21,5566	8	18
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20
BASSE11 Esfuerzo extra	Totalmente insatisfecho	91	12,6484	5,6674	0,5941	11,4681	13,8286	4	20
	Insatisfecho	94	13,1809	4,87469	0,50279	12,1824	14,1793	4	20
	Parcialmente insatisfecho	289	12,1765	4,66071	0,27416	11,6369	12,7161	4	20
	Me es indiferente	30	15,3333	5,06055	0,92393	13,4437	17,223	4	20
	Ligeramente satisfecho	645	13,3922	4,90939	0,19331	13,0127	13,7718	4	20
	Satisfecho	307	14,4853	4,7219	0,26949	13,955	15,0156	4	20
	Totalmente satisfecho	55	15,1091	4,78684	0,64546	13,815	16,4032	4	20
	No contestó	4	15,75	5,43906	2,71953	7,0952	24,4048	8	20
	Total	1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20
BASSE12 Efectividad	Totalmente insatisfecho	91	12,5824	5,69418	0,59691	11,3965	13,7683	4	20
	Insatisfecho	94	13,6064	4,62396	0,47693	12,6593	14,5535	4	20
	Parcialmente insatisfecho	289	12,5294	4,43236	0,26073	12,0162	13,0426	4	20
	Me es indiferente	30	15,0667	5,03733	0,91969	13,1857	16,9476	4	20
	Ligeramente satisfecho	645	13,8388	4,62259	0,18201	13,4813	14,1962	4	20
	Satisfecho	307	14,9088	4,51774	0,25784	14,4014	15,4162	4	20
	Totalmente satisfecho	55	14,9818	4,71597	0,6359	13,7069	16,2567	4	20
	No contestó	4	16	4,32049	2,16025	9,1251	22,8749	10	20
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20
MassE1 Cansancio emocional	Totalmente insatisfecho	91	2,3419	1,1751	0,12318	2,0972	2,5866	1	5,67
	Insatisfecho	94	2,4976	1,15708	0,11934	2,2606	2,7346	1	5,78
	Parcialmente insatisfecho	289	2,1061	0,93922	0,05525	1,9974	2,2149	1	5,44
	Me es indiferente	30	1,637	0,86112	0,15722	1,3155	1,9586	1	4,22
	Ligeramente satisfecho	645	1,9333	0,91038	0,03585	1,8629	2,0037	1	5,44
	Satisfecho	307	1,7926	0,82077	0,04684	1,7004	1,8848	1	4,67
	Totalmente satisfecho	55	1,7455	0,7934	0,10698	1,531	1,9599	1	4,22
	No contestó	4	1,6111	0,8912	0,4456	0,193	3,0292	1	2,89
	Total	1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78
MassE2 Despersonalización	Totalmente insatisfecho	91	1,844	0,94366	0,09892	1,6474	2,0405	1	5,4
	Insatisfecho	94	2,0426	1,04763	0,10805	1,828	2,2571	1	5,2
	Parcialmente insatisfecho	289	1,6768	0,76234	0,04484	1,5886	1,7651	1	4,2
	Me es indiferente	30	1,3533	0,55506	0,10134	1,1461	1,5606	1	3,2
	Ligeramente satisfecho	645	1,5454	0,74783	0,02945	1,4876	1,6032	1	5,4
	Satisfecho	307	1,5322	0,7266	0,04147	1,4506	1,6138	1	5,8
	Totalmente satisfecho	55	1,5091	0,73718	0,0994	1,3098	1,7084	1	4
	No contestó	4	1,7	0,87178	0,43589	0,3128	3,0872	1	2,8
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8
MassE3 Baja realización personal	Totalmente insatisfecho	91	3,1552	1,20493	0,12631	2,9043	3,4062	1	6,25
	Insatisfecho	94	2,7766	1,0638	0,10972	2,5587	2,9945	1	4,75
	Parcialmente insatisfecho	289	2,8175	1,1408	0,06711	2,6854	2,9496	1	6,88
	Me es indiferente	30	2,6167	1,28567	0,23473	2,1366	3,0967	1	6,13
	Ligeramente satisfecho	645	2,6702	1,1534	0,04542	2,581	2,7593	1	7
	Satisfecho	307	2,5045	1,10694	0,06318	2,3802	2,6288	1	7
	Totalmente satisfecho	55	2,6136	1,3664	0,18425	2,2442	2,983	1	7
	No contestó	4	2	0,17678	0,08839	1,7187	2,2813	1,75	2,13
	Total	1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	1075,181	7	153,597	7,484	0
	Intra-grupos	30926,872	1507	20,522		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	1143,662	7	163,38	6,883	0
	Intra-grupos	35769,88	1507	23,736		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	1127,468	7	161,067	7,454	0
	Intra-grupos	32564,094	1507	21,609		
	Total	33691,562	1514			
Masse1 Cansancio emocional	Inter-grupos	60,962	7	8,709	10,091	0
	Intra-grupos	1300,603	1507	0,863		
	Total	1361,565	1514			
Masse2 Despersonalización	Inter-grupos	30,968	7	4,424	7,311	0
	Intra-grupos	911,859	1507	0,605		
	Total	942,826	1514			
Masse3 Baja realización personal	Inter-grupos	38,256	7	5,465	4,136	0
	Intra-grupos	1991,251	1507	1,321		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 91**, en las subescalas de **Variables de resultado**, se reportaron diferencias significativas en la Satisfacción como sigue: **Satisfacción** (Totalmente satisfecho = 14.8, No contestó = 14.5, Satisfecho = 14.1967, Me es indiferente = 14.1333, Ligeramente satisfecho = 13.1798, Insatisfecho = 12.9043, Totalmente insatisfecho = 12.2527, Parcialmente insatisfecho = 11.872).

En las subescalas de **Desgaste profesional**, se reportaron diferencias significativas en las tres subescalas como sigue: **Cansancio emocional** (Insatisfecho = 2.4976, Totalmente insatisfecho = 2.3419, Parcialmente insatisfecho = 2.1061, Ligeramente satisfecho = 1.9333, Satisfecho = 1.7926, Totalmente satisfecho = 1.7455, Me es indiferente = 1.637, No contestó = 1.6111).

Despersonalización (Insatisfecho = 2.0426, Totalmente insatisfecho = 1,844, No contestó = 1.7, Parcialmente insatisfecho = 1.6768, Ligeramente satisfecho = 1.5454, Satisfecho = 1.5322, Totalmente satisfecho = 1.5091, Me es indiferente = 1.3533).

Baja realización personal (Parcialmente insatisfecho = 2.8175, insatisfecho = 2.7766, Ligeramente satisfecho = 2.6702, Me es indiferente = 2.6167, Satisfecho = 2.5045,

Despersonalización (Insatisfecho = 1.04763, Totalmente insatisfecho = 0.94366, No contestó = 0.87178, Parcialmente insatisfecho = 0.76234, Ligeramente satisfecho 0 0.74783, Totalmente satisfecho = 0.73718, Satisfecho = 0.7266, Me es indiferente = 0.55506).

Baja realización personal (Totalmente insatisfecho = 3.1552, Parcialmente insatisfecho = 2.8175, Insatisfecho = 2.7766, Ligeramente satisfecho = 2.6702, Me es indiferente = 2.6167, Totalmente satisfecho = 2.6136, Satisfecho = 2.5045, No contestó = 2).

Tabla 92. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por nivel de satisfacción con su actual empleo

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
BASSE10 Satisfacción	Totalmente insatisfecho	49	12,0408	5,34228	0,76318	10,5063	13,5753	4	20
	Insatisfecho	76	12,1974	4,82223	0,55315	11,0954	13,2993	4	20
	Parcialmente insatisfecho	104	10,9327	4,46184	0,43752	10,065	11,8004	4	20
	Me es indiferente	19	11,1053	4,42084	1,01421	8,9745	13,236	4	19
	Ligeramente satisfecho	336	12,1071	4,53844	0,24759	11,6201	12,5942	4	20
	Satisfecho	654	13,6086	4,32058	0,16895	13,2768	13,9403	4	20
	Totalmente satisfecho	277	14,7365	4,45418	0,26763	14,2096	15,2633	4	20
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20
BASSE11 Esfuerzo extra	Totalmente insatisfecho	49	12,3673	5,57036	0,79577	10,7674	13,9673	4	20
	Insatisfecho	76	12,3684	5,17131	0,59319	11,1867	13,5501	4	20
	Parcialmente insatisfecho	104	11,2981	4,78241	0,46895	10,368	12,2281	4	20
	Me es indiferente	19	12,1579	4,87924	1,11938	9,8062	14,5096	4	20
	Ligeramente satisfecho	336	12,2292	4,88291	0,26638	11,7052	12,7532	4	20
	Satisfecho	654	13,8379	4,6591	0,18219	13,4802	14,1957	4	20
	Totalmente satisfecho	277	15,296	4,76617	0,28637	14,7323	15,8598	4	20
	Total	1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20
BASSE12 Efectividad	Totalmente insatisfecho	49	13,0408	5,64564	0,80652	11,4192	14,6624	4	20
	Insatisfecho	76	12,6447	4,97649	0,57084	11,5076	13,7819	4	20
	Parcialmente insatisfecho	104	11,5288	4,7151	0,46235	10,6119	12,4458	4	20
	Me es indiferente	19	11,4737	5,09213	1,16822	9,0194	13,928	4	20
	Ligeramente satisfecho	336	12,6429	4,59303	0,25057	12,15	13,1357	4	20
	Satisfecho	654	14,2615	4,35667	0,17036	13,927	14,596	4	20
	Totalmente satisfecho	277	15,509	4,63103	0,27825	14,9613	16,0568	4	20
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20
Masse1 Cansancio emocional	Totalmente insatisfecho	49	2,5329	1,21059	0,17294	2,1852	2,8806	1	5
	Insatisfecho	76	2,2573	1,21218	0,13905	1,9803	2,5343	1	5,78
	Parcialmente insatisfecho	104	2,6079	1,18674	0,11637	2,3771	2,8387	1	5,67
	Me es indiferente	19	2,345	1,00403	0,23034	1,8611	2,829	1	4,11
	Ligeramente satisfecho	336	2,203	0,95916	0,05233	2,1001	2,306	1	5,44
	Satisfecho	654	1,8248	0,83079	0,03249	1,761	1,8886	1	5,56
	Totalmente satisfecho	277	1,6619	0,69696	0,04188	1,5794	1,7443	1	4,33
	Total	1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78
Masse2 Despersonalización	Totalmente insatisfecho	49	1,7061	0,81353	0,11622	1,4724	1,9398	1	4,2
	Insatisfecho	76	1,9658	1,03557	0,11879	1,7292	2,2024	1	5,2
	Parcialmente insatisfecho	104	1,9769	1,09094	0,10698	1,7648	2,1891	1	5,4
	Me es indiferente	19	2,1053	1,10427	0,25334	1,573	2,6375	1	5
	Ligeramente satisfecho	336	1,7167	0,83746	0,04569	1,6268	1,8065	1	4,6
	Satisfecho	654	1,5049	0,66167	0,02587	1,4541	1,5557	1	5,8
	Totalmente satisfecho	277	1,4527	0,65561	0,03939	1,3752	1,5303	1	4
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8
Masse3 Baja realización personal	Totalmente insatisfecho	49	3,4923	1,64301	0,23472	3,0204	3,9643	1	7
	Insatisfecho	76	3,0592	1,09706	0,12584	2,8085	3,3099	1	6,38
	Parcialmente insatisfecho	104	3,101	1,22649	0,12027	2,8624	3,3395	1	6
	Me es indiferente	19	3,5132	1,29092	0,29616	2,891	4,1354	1,63	6,25
	Ligeramente satisfecho	336	2,9401	1,13126	0,06172	2,8187	3,0615	1	6,25
	Satisfecho	654	2,5327	1,04193	0,04074	2,4527	2,6127	1	7
	Totalmente satisfecho	277	2,3344	1,1141	0,06694	2,2026	2,4662	1	7
	Total	1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	1920,080	6	320,013	16,042	,000
	Intra-grupos	30081,973	1508	19,948		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	2202,285	6	367,047	15,946	,000
	Intra-grupos	34711,257	1508	23,018		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	2166,926	6	361,154	17,276	,000
	Intra-grupos	31524,636	1508	20,905		
	Total	33691,562	1514			
Masse1 Cansancio emocional	Inter-grupos	124,834	6	20,806	25,369	,000
	Intra-grupos	1236,731	1508	,820		
	Total	1361,565	1514			
Masse2 Despersonalización	Inter-grupos	46,631	6	7,772	13,078	,000
	Intra-grupos	896,195	1508	,594		
	Total	942,826	1514			
Masse3 Baja realización personal	Inter-grupos	144,529	6	24,088	19,271	,000
	Intra-grupos	1884,978	1508	1,250		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 92**, presenta diferencias significativas en todas las subescalas involucradas en el análisis. En las subescalas de **Variables de resultado**, se reportó lo siguiente: **Satisfacción** (Totalmente satisfecho = 14.7365, Satisfecho = 13.6086, Insatisfecho = 12.1974, Ligeramente satisfecho = 12.1071, Totalmente insatisfecho = 12.0408, Me es indiferente = 11.1053, Parcialmente insatisfecho = 10.9327).

Esfuerzo extra (Totalmente satisfecho = 15.296, Satisfecho = 13.8379, Insatisfecho = 12.3684, Totalmente insatisfecho = 12.3673, Me es indiferente = 12.1579, Ligeramente satisfecho = 12.2292, Parcialmente insatisfecho = 11.2981).

Efectividad (Totalmente satisfecho = 15.509, Satisfecho = 14.2615, Totalmente insatisfecho = 13.0406, Insatisfecho = 12.6447, Ligeramente satisfecho = 12.6429, Parcialmente insatisfecho = 11.5288, Me es indiferente = 11.4737).

En las subescalas de **Desgaste profesional**, se reportó de la siguiente manera:

Cansancio emocional (Parcialmente insatisfecho = 2.6079, Totalmente insatisfecho = 2.5329, Insatisfecho = 2.2573, Me es indiferente = 2.345, Ligeramente satisfecho = 2.203, Satisfecho = 1.8248, Totalmente satisfecho = 1.6619).

Despersonalización (Me es indiferente = 2.1053, Parcialmente insatisfecho = 1.9769, Insatisfecho = 1.9658, Ligeramente satisfecho = 1.7167, Totalmente insatisfecho = 1.7061, Satisfecho = 1.5049, Totalmente satisfecho = 1.4527).

Baja realización personal (Me es indiferente = 3.5132, Totalmente insatisfecho = 3.4923, Parcialmente insatisfecho = 3.101, Insatisfecho = 3.0592, Ligeramente satisfecho = 2.9401, Totalmente satisfecho = 2.3344, Satisfecho = 2.5327).

Tabla 93. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por pensar en cambiar de empleo

Subescalas	Indicadores	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
BASSE10 Satisfacción	Nunca	709	13,6911	4,62665	0,17376	13,35	14,0323	4	20
	Casi nunca	294	13,5918	4,11317	0,23988	13,1197	14,064	4	20
	Ocasionalmente	465	12,3054	4,61926	0,21421	11,8844	12,7263	4	20
	Casi siempre	23	9,3913	4,55012	0,94876	7,4237	11,3589	4	20
	Siempre	20	10,95	4,80652	1,07477	8,7005	13,1995	4	20
	No contestó	4	13,75	4,99166	2,49583	5,8072	21,6928	7	19
	Total	1515	13,1452	4,59754	0,11812	12,9135	13,3769	4	20
BASSE11 Esfuerzo extra	Nunca	709	13,9732	4,95267	0,186	13,608	14,3384	4	20
	Casi nunca	294	13,9422	4,33732	0,25296	13,4443	14,44	4	20
	Ocasionalmente	465	12,5333	5,07481	0,23534	12,0709	12,9958	4	20
	Casi siempre	23	10,1739	4,6383	0,96715	8,1682	12,1797	4	20
	Siempre	20	11,4	5,38419	1,20394	8,8801	13,9199	4	20
	No contestó	4	13	4,96655	2,48328	5,0971	20,9029	7	18
	Total	1515	13,431	4,93776	0,12686	13,1822	13,6799	4	20
BASSE12 Efectividad	Nunca	709	14,347	4,72053	0,17728	13,9989	14,695	4	20
	Casi nunca	294	14,2823	4,05574	0,23654	13,8168	14,7478	4	20
	Ocasionalmente	465	12,8946	4,84453	0,22466	12,4531	13,3361	4	20
	Casi siempre	23	10,2174	4,62165	0,96368	8,2188	12,2159	4	20
	Siempre	20	11,8	5,44446	1,21742	9,2519	14,3481	4	20
	No contestó	4	12,5	6,55744	3,27872	2,0657	22,9343	7	20
	Total	1515	13,7875	4,71734	0,1212	13,5497	14,0252	4	20
MassE1 Cansancio emocional	Nunca	709	1,7677	0,81155	0,03048	1,7079	1,8276	1	5,22
	Casi nunca	294	1,9671	0,87857	0,05124	1,8663	2,068	1	5,56
	Ocasionalmente	465	2,2258	1,02606	0,04758	2,1323	2,3193	1	5,78
	Casi siempre	23	3,1111	1,20883	0,25206	2,5884	3,6339	1,33	5,33
	Siempre	20	2,9444	1,33601	0,29874	2,3192	3,5697	1	5
	No contestó	4	2,0833	1,46109	0,73054	-0,2416	4,4082	1	4,22
	Total	1515	1,9838	0,94832	0,02436	1,936	2,0316	1	5,78
MassE2 Despersonalización	Nunca	709	1,4908	0,68749	0,02582	1,4401	1,5415	1	5,2
	Casi nunca	294	1,6027	0,75215	0,04387	1,5164	1,6891	1	5,8
	Ocasionalmente	465	1,7329	0,84617	0,03924	1,6558	1,81	1	5,4
	Casi siempre	23	2,3652	1,37067	0,2858	1,7725	2,9579	1	5,4
	Siempre	20	2,1	0,98515	0,22029	1,6389	2,5611	1	4,2
	No contestó	4	2,9	1,7088	0,8544	0,1809	5,6191	1	5
	Total	1515	1,6119	0,78914	0,02027	1,5721	1,6516	1	5,8
MassE3 Baja realización personal	Nunca	709	2,5594	1,14094	0,04285	2,4753	2,6435	1	7
	Casi nunca	294	2,6259	1,13944	0,06645	2,4951	2,7566	1	7
	Ocasionalmente	465	2,8707	1,13337	0,05256	2,7674	2,974	1	7
	Casi siempre	23	3,3587	1,25584	0,26186	2,8156	3,9018	1,5	5,75
	Siempre	20	3,475	1,40874	0,315	2,8157	4,1343	1,13	5,88
	No contestó	4	3,875	0,88976	0,44488	2,4592	5,2908	2,63	4,63
	Total	1515	2,6955	1,1578	0,02975	2,6372	2,7539	1	7

** Diferencias significativas al 0.95

ANOVA de un factor						
Subescalas	Diferencias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
BASSE10 Satisfacción	Inter-grupos	1019,864	5	203,973	9,935	,000
	Intra-grupos	30982,189	1509	20,532		
	Total	32002,053	1514			
BASSE11 Esfuerzo extra	Inter-grupos	987,196	5	197,439	8,293	,000
	Intra-grupos	35926,346	1509	23,808		
	Total	36913,542	1514			
BASSE12 Efectividad	Inter-grupos	1043,398	5	208,680	9,645	,000
	Intra-grupos	32648,164	1509	21,636		
	Total	33691,562	1514			
MassE1 Cansancio emocional	Inter-grupos	108,136	5	21,627	26,037	,000
	Intra-grupos	1253,429	1509	,831		
	Total	1361,565	1514			
MassE2 Despersonalización	Inter-grupos	41,679	5	8,336	13,959	,000
	Intra-grupos	901,147	1509	,597		
	Total	942,826	1514			
MassE3 Baja realización personal	Inter-grupos	56,663	5	11,333	8,668	,000
	Intra-grupos	1972,845	1509	1,307		
	Total	2029,507	1514			

La **Tabla 93**, presenta diferencias significativas en solo dos de las subescalas de **Variables de resultado**, de la siguiente manera: **Esfuerzo extra** (Nunca = 13.9732, Casi nunca = 13.9422, No contestó = 13, Ocasionalmente = 12.5333, Siempre = 11.4, Casi siempre = 10.1739).

Efectividad (Nunca = 14.347, Casi nunca = 14.2832, Ocasionalmente = 12.8946, No contestó = 12.5, Siempre = 11.8, Casi siempre = 10.2174)

En las subescalas de **Desgaste profesional**, se reportó de la siguiente manera: **Cansancio emocional** (Casi siempre = 3.1111, Siempre = 2.9444, Ocasionalmente = 2.2258, No contestó = 2.0833, Casi nunca = 1.9671, Nunca 1.7677).

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis**, con una P. de .05.

Hipótesis 13.

Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias del desgaste profesional alto con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.

Para contrastar dicha hipótesis fue necesario aplicar un análisis de **Tabla de Contingencia con Chi Cuadrada**.

Se presenta a continuación solo las corridas donde se encontraron diferencias significativas.

Tabla 94. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto a recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para su trabajo

	"p18 ¿Con que porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para su trabajo?"							Total
	"0 %"	"20 %"	"40 %"	"60 %"	"80 %"	"100 %"	No contestó	
Sin desgaste profesional	34	189	222	256	458	154	5	1318
	2,60% 70,80%	14,30% 87,50%	16,80% 83,50%	19,40% 83,90%	34,70% 89,80%	11,70% 93,30%	0,40% 100,00%	100,00% 87,00%
Desgaste profesional alto	14	27	44	49	52	11	0	197
	7,10% 29,20%	13,70% 12,50%	22,30% 16,50%	24,90% 16,10%	26,40% 10,20%	5,60% 6,70%	0,00% 0,00%	100,00% 13,00%
	48	216	266	305	510	165	5	1515
	3,20% 100,00%	14,30% 100,00%	17,60% 100,00%	20,10% 100,00%	33,70% 100,00%	10,90% 100,00%	0,30% 100,00%	100,00% 100,00%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,762a	6	0
Razón de verosimilitudes	25,96	6	0
Asociación lineal por lineal	14,576	1	0
N de casos válidos	1515		

La **Tabla 94**, permite observar diferencias significativas entre el personal que presenta **Desgaste profesional alto**, con el personal **Sin desgaste profesional**; observándose que trabajadores con **Desgaste profesional alto** que tienen 0 % de recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura tienen más porcentaje 7.10 %, en comparación con los trabajadores **Sin desgaste profesional** 2.60 % en esa misma categoría. Se obtuvo una Chi cuadrada de Pearson de 26.762, con 6 grados de libertad y una P. menor a .05.

Tabla 95. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo

	P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo								
	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Me es indiferente	Ligeramente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	No contestó	Total
Sin desgaste profesional	66	87	142	38	377	476	130	2	1318
	5,00%	6,60%	10,80%	2,90%	28,60%	36,10%	9,90%	0,20%	100,00%
	62,90%	77,70%	78,50%	88,40%	88,10%	93,30%	97,00%	100,00%	87,00%
Desgaste profesional alto	39	25	39	5	51	34	4	0	197
	19,80%	12,70%	19,80%	2,50%	25,90%	17,30%	2,00%	0,00%	100,00%
	37,10%	22,30%	21,50%	11,60%	11,90%	6,70%	3,00%	0,00%	13,00%
	105	112	181	43	428	510	134	2	1515
	6,90%	7,40%	11,90%	2,80%	28,30%	33,70%	8,80%	0,10%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	105,171a	7	0
Razón de verosimilitudes	95,464	7	0
Asociación lineal por lineal	99,254	1	0
N de casos válidos	1515		

La **Tabla 95**, permite observar diferencias significativas entre el personal que presenta **Desgaste profesional alto**, con el personal **Sin desgaste profesional**; se denota que trabajadores con **Desgaste profesional alto** 19.80 % en la categoría **totalmente insatisfecho** con respecto a los **recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura** que necesita para su trabajo, tiene mayor porcentaje que los trabajadores **Sin desgaste profesional** 5 % en esa misma categoría. Se obtuvo una Chi cuadrada de Pearson de 105.171, con 7 grados de libertad y una P. menor a 0.05.

Tabla 96. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto al nivel de satisfacción con su salario en la organización

	P21 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en esta organización?								
	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Me es indiferente	Ligeramente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	No contestó	total
Sin desgaste profesional	69	71	246	28	575	276	49	4	1318
	5,20%	5,40%	18,70%	2,10%	43,60%	20,90%	3,70%	0,30%	100,00%
	75,80%	75,50%	85,10%	93,30%	89,10%	89,90%	89,10%	100,00%	87,00%
Desgaste profesional alto	22	23	43	2	70	31	6	0	197
	11,20%	11,70%	21,80%	1,00%	35,50%	15,70%	3,00%	0,00%	100,00%
	24,20%	24,50%	14,90%	6,70%	10,90%	10,10%	10,90%	0,00%	13,00%
	91	94	289	30	645	307	55	4	1515
	6,00%	6,20%	19,10%	2,00%	42,60%	20,30%	3,60%	0,30%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,666a	7	0
Razón de verosimilitudes	26,026	7	0
Asociación lineal por lineal	22,007	1	0
N de casos válidos	1515		

La **Tabla 96**, permite observar diferencias significativas entre el personal que presenta **Desgaste profesional alto**, con el personal **Sin desgaste profesional**; se denota que trabajadores con **Desgaste profesional alto** 11.20 % en la categoría **totalmente insatisfecho** con respecto al nivel de satisfacción con su **salario**, tiene mayor porcentaje que los trabajadores **Sin desgaste profesional** 5.40 % en esa misma categoría. Se obtuvo una Chi cuadrada de Pearson de 28.666, con 7 grados de libertad y una P. menor a 0.05.

Tabla 97. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto a su nivel de satisfacción con su actual empleo

	P22 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual empleo?							
	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Me es indiferente	Ligeramente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	Total
Sin desgaste profesional	39	55	75	11	281	599	258	1318
	3,00%	4,20%	5,70%	0,80%	21,30%	45,40%	19,60%	100,00%
	79,60%	72,40%	72,10%	57,90%	83,60%	91,60%	93,10%	87,00%
Desgaste profesional alto	10	21	29	8	55	55	19	197
	5,10%	10,70%	14,70%	4,10%	27,90%	27,90%	9,60%	100,00%
	20,40%	27,60%	27,90%	42,10%	16,40%	8,40%	6,90%	13,00%
	49	76	104	19	336	654	277	1515
	3,20%	5,00%	6,90%	1,30%	22,20%	43,20%	18,30%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	76,142a	6	0
Razón de verosimilitudes	67,186	6	0
Asociación lineal por lineal	56,245	1	0
N de casos válidos	1515		

La **Tabla 97**, permite observar diferencias significativas entre el personal que presenta **Desgaste profesional alto**, con el personal **Sin desgaste profesional**; se denota que trabajadores con **Desgaste profesional alto** 5.10 % en la categoría totalmente insatisfecho con respecto al nivel de satisfacción con su actual empleo, tiene mayor porcentaje que los trabajadores **Sin desgaste profesional** 3 % en esa misma categoría. Se obtuvo una Chi cuadrada de Pearson de 76.142, con 6 grados de libertad y una P. menor a 0.05.

Tabla 98. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto a su pensar en cambiar de empleo

	P23 ¿Ha pensado cambiar de empleo?						Total
	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre	No contestó	
Sin desgaste profesional	645	261	381	15	15	1	1318
	48,90%	19,80%	28,90%	1,10%	1,10%	0,10%	100,00%
Desgaste profesional alto	64	33	84	8	5	3	197
	32,50%	16,80%	42,60%	4,10%	2,50%	1,50%	100,00%
	9,00%	11,20%	18,10%	34,80%	25,00%	75,00%	13,00%
	709	294	465	23	20	4	1515
	46,80%	19,40%	30,70%	1,50%	1,30%	0,30%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47,041a	5	0
Razón de verosimilitudes	38,552	5	0
Asociación lineal por lineal	36,625	1	0
N de casos válidos	1515		

La **Tabla 98**, permite observar diferencias significativas entre el personal que presenta **Desgaste profesional alto**, con el personal **Sin desgaste profesional**; se denota que trabajadores con **Desgaste profesional alto** 1.50 % en la categoría Siempre con respecto si ha pensado de cambiar de empleo, tiene mayor porcentaje que los trabajadores **Sin desgaste profesional** 0.10 % en esa misma categoría. Se obtuvo una Chi cuadrada de Pearson de 47.041, con 5 grados de libertad y una P. menor a 0.05

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis**, con una P. de .05.

Hipótesis 14.1.

Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción son: la administración por excepción pasivo y el *laissez faire*”.

Para probar dicha hipótesis fue necesario correr un **Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA)**. El DQA se integra a partir del resultado de la corrida de una regresión múltiple teniendo como variable dependiente la Satisfacción y como variables independientes las subescalas de liderazgo. Los coeficientes beta, así como la puntuación media de cada una de las subescalas del liderazgo se emplean para conformar los puntos en los distintos cuadrantes.

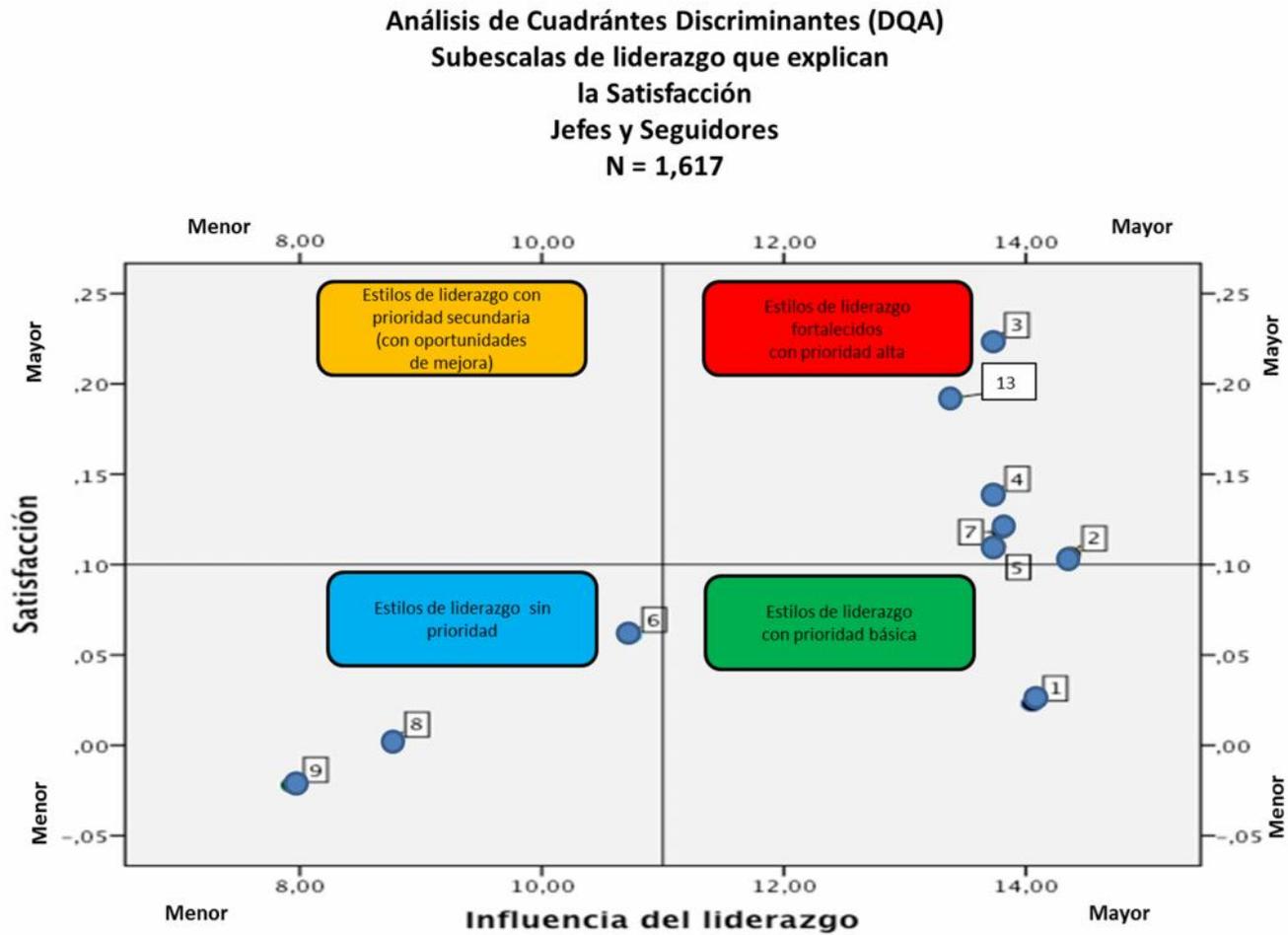
A continuación se presenta en la **Tabla 99**, las puntuaciones de los coeficientes beta de la regresión de cada una de las subescalas de liderazgo y sus respectivas puntuaciones medias que permitieron integrar el DQA específico, empleando el método enter al 95 % en las regresiones.

Tabla 99. Coeficientes beta estandarizados de la regresión que explican la Satisfacción y sus respectivas puntuaciones medias

	Subescalas de liderazgo	Satisfacción	Media	Liderazgo
1	BASSE1 Influencia Idealizada (Atributo)	0.02	14.05	Transformacional
2	BASSE2 Influencia Idealizada (Conducta)	0.11	14.37	Transformacional
3	BASSE3 Inspiración motivacional	0.22	13.73	Transformacional
4	BASSE4 Estimulación intelectual	0.14	13.74	Transformacional
5	BASSE5 Consideración individual	0.11	13.74	Transformacional
6	BASSE6 Premio contingente	0.06	10.74	Transaccional
7	BASSE7 Administración por excepción activo	0.12	13.79	Transaccional
8	BASSE8 Administración por excepción pasivo	0.00	8.78	Transaccional
9	BASSE9 Laissez faire	-0.02	7.94	Laissez Faire
13	BASSE13 Tolerancia psicológica	0.19	13.39	Transformacional
Método enter al 95 %		R 2 = 0.850		

La **Figura 19**, permite observar de manera explícita cada uno de las subescalas que tienen una discriminación menor y/o mayor con respecto a la Satisfacción; así como una influencia menor y/o mayor con respecto a su puntuación media.

Figura 19. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para la Satisfacción. Todas las subescalas del liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

La **Figura 19**, permite identificar las **subescalas de estilos de liderazgo fortalecidos con prioridad alta** con a partir de sus coeficientes beta y sus puntuaciones media, siendo seis: la E3 Inspiración motivacional ($\beta = 0.22$ / Media 13.73), la E13 Tolerancia psicológica ($\beta = 0.19$ / Media 13.39), la E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.14$ / Media 13.74), la E7 Administración por excepción activo ($\beta = 0.12$ / Media 13.79), la E2 Influencia idealizada (Conducta) ($\beta = 0.11$ / Media 14.37) y la E5 Consideración individual ($\beta = 0.11$ / Media 13.74).

Por lo que respecta a la **zona de prioridad básica** solo se identificó una subescala siendo: la E1 Influencia idealizada (Atributo) ($\beta = 0.02$ / Media 14.05).

No se observaron subescalas de liderazgo en la **zona de prioridad secundaria** o de oportunidades de mejora.

En la **zona sin prioridad** de liderazgo se observan dos subescalas siendo: la E8 Administración por excepción pasivo ($\beta = 0.00$ / Media 8.78) y la E9 Laissez Faire ($\beta = - 0.02$ / Media 7.94).

La R cuadrada o coeficiente de determinación fue de 0.891, el cual permite afirmar que aproximadamente el 89 % de la Satisfacción se explica en función de cada una de las subescalas del modelo.

Para mejorar el análisis fue necesario correr nuevamente el DQA con el **método de pasos sucesivos** para determinar las subescalas significativas que explican la Satisfacción a partir de sus coeficientes beta estandarizados y sus puntuaciones medias, así como también el coeficiente de determinación R cuadrada.

A continuación se presenta en la **Tabla 100**, las puntuaciones de los coeficientes beta significativos de la regresión de cada una de las subescalas de liderazgo y su respectiva puntuación media que permitieron integrar el DQA específico, empleando el método de pasos sucesivos al 95 % en las regresiones.

Tabla 100. Coeficientes beta estandarizados significativos de la regresión que explican la satisfacción y sus respectivas puntuaciones medias

	Subescalas de liderazgo	Satisfacción	Media	Liderazgo
3	BASSE3 Inspiración motivacional	0.22	13.73	Transformacional
13	BASSE13 Tolerancia psicológica	0.19	13.39	Transformacional
7	BASSE7 Administración por excepción activo	0.12	13.79	Transaccional
4	BASSE4 Estimulación intelectual	0.14	13.74	Transformacional
5	BASSE5 Consideración individual	0.11	13.74	Transformacional
2	BASSE2 Influencia Idealizada (Conducta)	0.11	14.37	Transformacional
6	BASSE6 Premio contingente	0.06	10.74	Transaccional
Metodo pasos sucesivos al 95 %		R 2 = 0.850		

La **Tabla 100**, permite identificar las subescalas de estilos de liderazgo fortalecidos en la zona de prioridad alta a partir de sus coeficientes beta estandarizados significativos y sus puntuaciones medias, siendo dos: la E3 Inspiración motivacional ($\beta = 0.22$ / Media 13.73), la E13 Tolerancia psicológica ($\beta = 0.19$ / Media 13.39).

Por lo que respecta a la **zona de prioridad básica** se encuentran cuatro subescalas: la E7 Administración por excepción activo ($\beta = 0.12$ / Media 13.79), la E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.14$ / Media 13.74), la E5 Consideración individual ($\beta = 0.11$ / Media 13.74), la E2 Influencia idealizada (Conducta) ($\beta = 0.11$ / Media 14.37).

No se observaron subescalas de liderazgo en la **zona de prioridad secundaria** o de oportunidades de mejora.

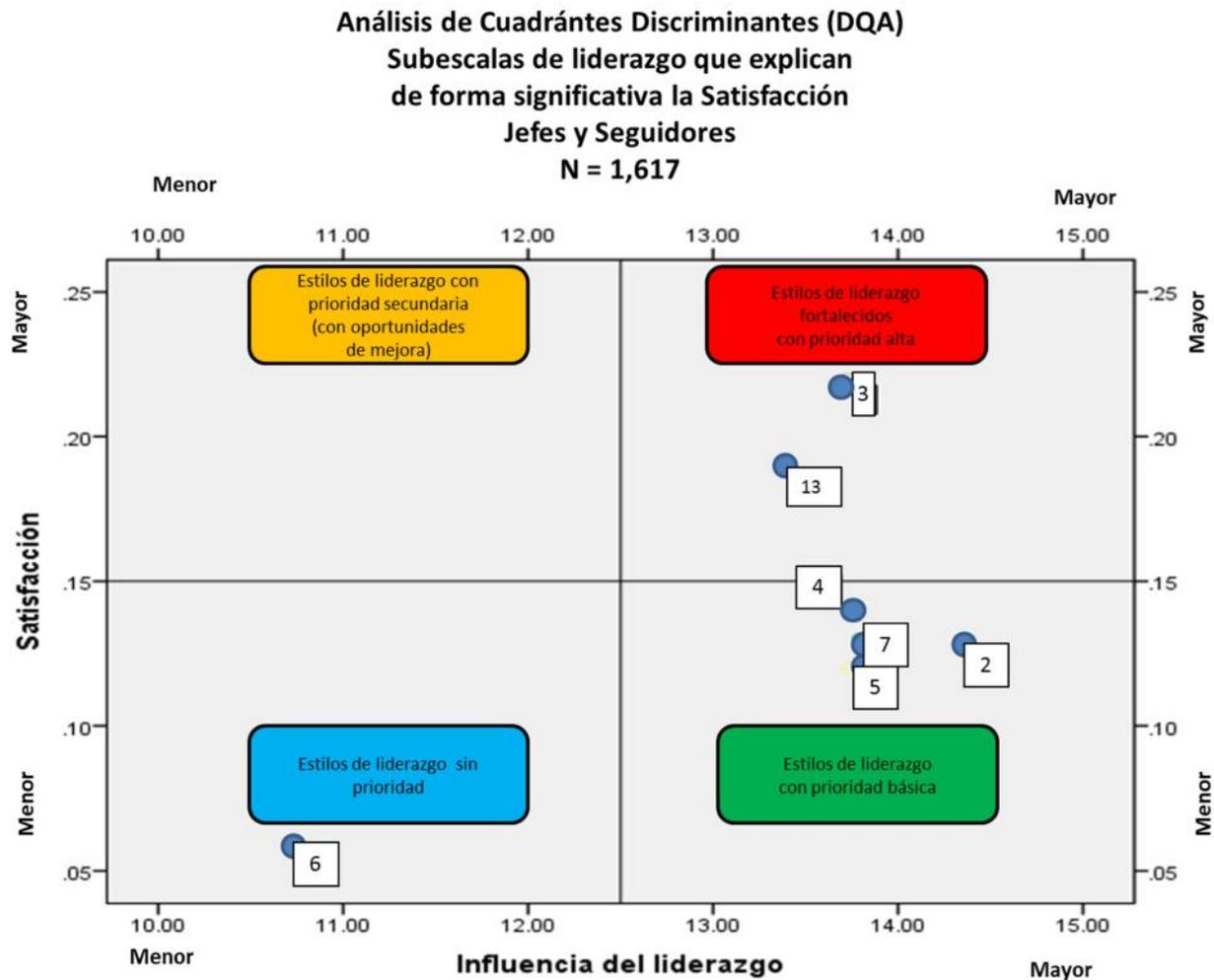
En la **zona sin prioridad** de liderazgo se observa solo una subescalas siendo: la E6 Premio contingente ($\beta = 0.06$ / Media 10.74).

La R cuadrada o coeficiente de determinación fue de 0.85, el cual permite afirmar que aproximadamente el 85 % de la Satisfacción se explica en función de cada una de las subescalas del modelo.

A continuación en la **Figura 20** se presenta la integración del Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para explicar la Satisfacción, tomado en cuenta las subescalas de liderazgo que fueron significativas en la regresión.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis**, con una P. de .0

Figura 20. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para la Satisfacción. Subescalas de liderazgo significativas



Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 14.2.

Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación del esfuerzo extra son: la administración por excepción pasivo y el *laissez faire*”.

Para probar dicha hipótesis fue necesario correr un Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA). El DQA se integra a partir del resultado de la corrida de una regresión múltiple teniendo como variable dependiente el Esfuerzo extra y como variables independientes las subescalas de liderazgo. Los coeficientes beta, así como la puntuación media de cada una de las subescalas del liderazgo se emplean para conformar los puntos en los distintos cuadrantes.

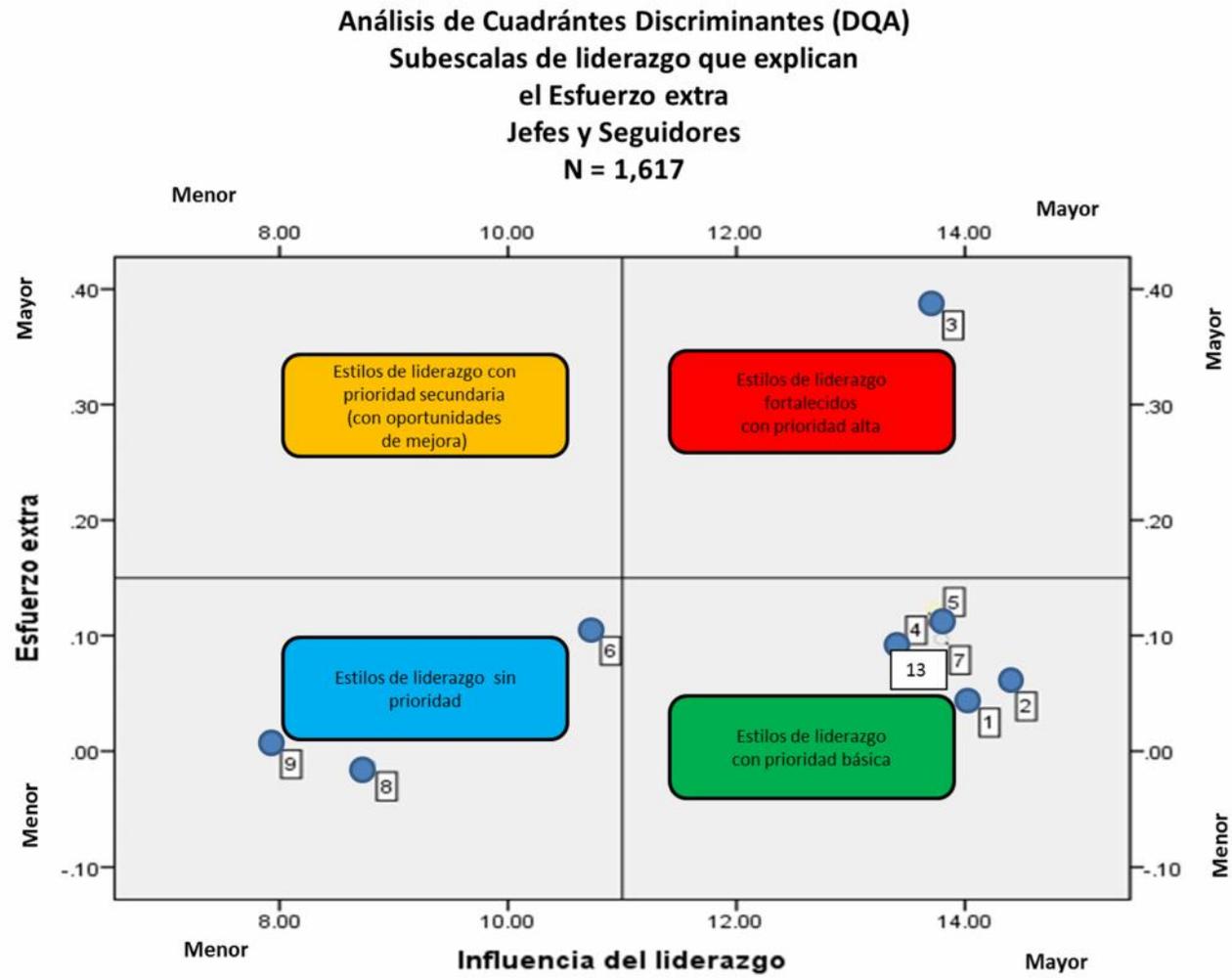
A continuación se presenta en la **Tabla 101**, las puntuaciones de los coeficientes beta de la regresión de cada una de las subescalas de liderazgo y sus respectivas puntuaciones medias que permitieron integrar el DQA específico, empleando el método enter al 95 % en las regresiones.

Tabla 101. Coeficientes beta estandarizados de la regresión que explican el esfuerzo extra y sus respectivas puntuaciones medias

	Subescalas de liderazgo	Esfuerzo extra	Media	Liderazgo
1	BASSE1 Influencia Idealizada (Atributo)	0.04	14.05	Transformacional
2	BASSE2 Influencia Idealizada (Conducta)	0.06	14.37	Transformacional
3	BASSE3 Inspiración motivacional	0.39	13.73	Transformacional
4	BASSE4 Estimulación intelectual	0.12	13.74	Transformacional
5	BASSE5 Consideración individual	0.11	13.74	Transformacional
6	BASSE6 Premio contingente	0.11	10.74	Transaccional
7	BASSE7 Administración por excepción activo	0.10	13.79	Transaccional
8	BASSE8 Administración por excepción pasivo	-0.01	8.78	Transaccional
9	BASSE9 Laissez faire	0.01	7.94	Laissez Faire
13	BASSE13 Tolerancia psicológica	0.09	13.39	Transformacional
Método enter al 95 %		R 2 = 0.912		

A continuación se presenta en la **Figura 21**, la representación del DQA con todas las subescalas de liderazgo.

Figura 21. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para el Esfuerzo extra. Todas las subescalas de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

La **Figura 21**, permite identificar las **subescalas de estilos de liderazgo fortalecidos en la zona de prioridad alta** a partir de sus coeficientes beta y sus puntuaciones media, siendo solo una: la E3 Inspiración motivacional ($\beta = 0.22$ / Media 13.7

Por lo que respecta a la **zona de prioridad básica** se observaron seis subescalas: E1 Influencia idealizada (Atributo) ($\beta = 0.04$ / Media 14.05), E2 Influencia idealizada (Conducta) ($\beta = 0.06$ / 14.37), E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.12$ / Media 13.74), E5 Consideración individual ($\beta = 0.11$ / Media 13.74), E7 Administración por excepción activo ($\beta = 0.10$ / Media 13.79), E10 Tolerancia psicológica ($\beta = 0.09$ / Media 13.39).

No se observaron subescalas de liderazgo en la **zona de prioridad secundaria** o de oportunidades de mejora.

En la **zona sin prioridad** de liderazgo se observan tres subescalas siendo: la E6 Premio contingente ($\beta = 0.11$ / Media 10.74), la E8 Administración por excepción pasivo ($\beta = -0.01$ / Media 8.78), la E9 Laissez Faire ($\beta = 0.01$ / Media 7.94).

La R cuadrada o coeficiente de determinación fue de 0.912, el cual permite afirmar que aproximadamente el 89 % de la Satisfacción se explica en función de cada una de las subescalas del modelo.

Para mejorar el análisis fue necesario correr nuevamente el DQA con el método de pasos sucesivos para determinar las subescalas significativas que explican el Esfuerzo extra a partir de sus coeficientes beta estandarizados y sus puntuaciones medias, así como también el coeficiente de determinación R cuadrada.

A continuación se presenta en la **Tabla 102**, las puntuaciones de los coeficientes beta significativos de la regresión de cada una de las subescalas de liderazgo y su respectiva puntuación media que permitieron integrar el DQA específico, empleando el método de pasos sucesivos al 95 % en las regresiones.

Tabla 102. Coeficientes beta estandarizados significativos de la regresión que explican el esfuerzo extra y sus respectivas puntuaciones medias

	Subescalas de liderazgo	Esfuerzo extra	Media	Liderazgo
3	BASSE3 Inspiración motivacional	0.39	13.73	Transformacional
5	BASSE5 Consideración individual	0.11	13.74	Transformacional
7	BASSE7 Administración por excepción activo	0.10	13.79	Transaccional
6	BASSE6 Premio contingente	0.11	10.74	Transaccional
4	BASSE4 Estimulación intelectual	0.12	13.74	Transformacional
13	BASSE13 Tolerancia psicológica	0.09	13.39	Transformacional
2	BASSE2 Influencia Idealizada (Conducta)	0.06	14.37	Transformacional
Metodo pasos sucesivos al 95 %		R 2 = 0.911		

La **Figura 15**, permite identificar solo una **subescala de liderazgo fortalecida en la zona de prioridad alta** a partir de sus coeficientes beta estandarizados significativos y sus puntuaciones medias, siendo: la E3 Inspiración motivacional ($\beta = 0.39$ / Media 13.73).

Por lo que respecta a la **zona de prioridad básica** se encuentran cinco subescalas: la E7 Administración por excepción activo ($\beta = 0.10$ / Media 13.79), la E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.12$ / Media 13.74), la E5 Consideración individual ($\beta = 0.11$ / Media 13.74), la E2 Influencia idealizada (Conducta) ($\beta = 0.06$ / Media 14.37) y la E13 Tolerancia psicológica ($\beta = 0.09$ / Media 13.39).

No se observaron subescalas de liderazgo en la **zona de prioridad secundaria** o de oportunidades de mejora.

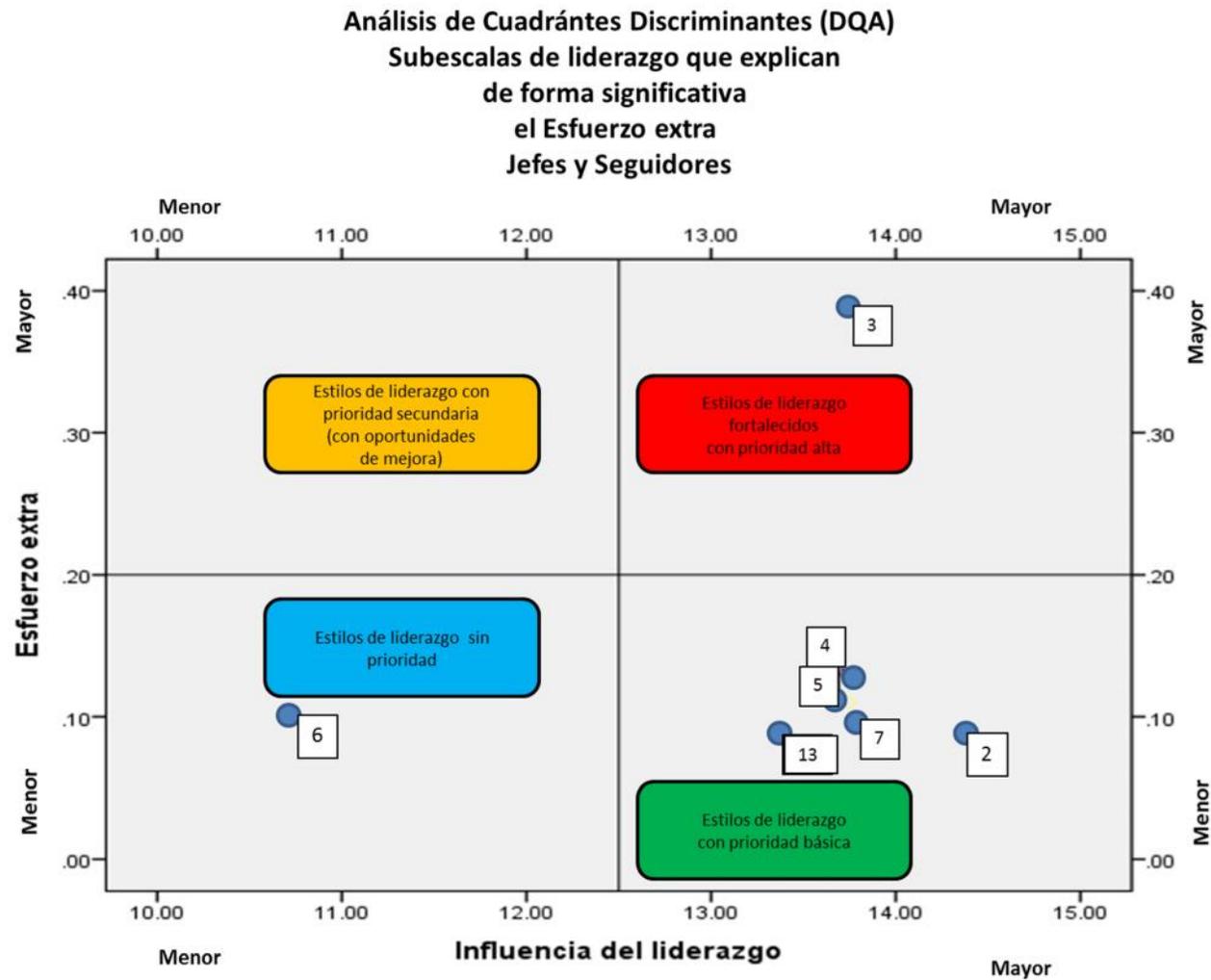
En la **zona sin prioridad** de liderazgo se observa solo una subescalas siendo: la E6 Premio contingente ($\beta = 0.11$ / Media 10.74).

La R cuadrada o coeficiente de determinación fue de 0.911, el cual permite afirmar que aproximadamente el 91 % del Esfuerzo extra se explica en función de cada una de las subescalas del modelo.

A continuación en la **Figura 22** se presenta la integración del Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para explicar el Esfuerzo extra, tomado en cuenta las subescalas de liderazgo que fueron significativas en la regresión.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis**, con una P. de .05.

Figura 22. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para el Esfuerzo extra. Subescalas de liderazgo significativas



Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis 14.3.

Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el *laissez faire*”.

Para probar dicha hipótesis fue necesario correr un Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA). El DQA se integra a partir del resultado de la corrida de una regresión múltiple teniendo como variable dependiente la Efectividad y como variables independientes las subescalas de liderazgo. Los coeficientes beta, así como la puntuación media de cada una de las subescalas del liderazgo se emplean para conformar los puntos en los distintos cuadrantes.

A continuación se presenta en la **Tabla 103**, las puntuaciones de los coeficientes beta de la regresión de cada una de las subescalas de liderazgo y sus respectivas puntuaciones medias que permitieron integrar el DQA específico, empleando el método enter al 95 % en las regresiones.

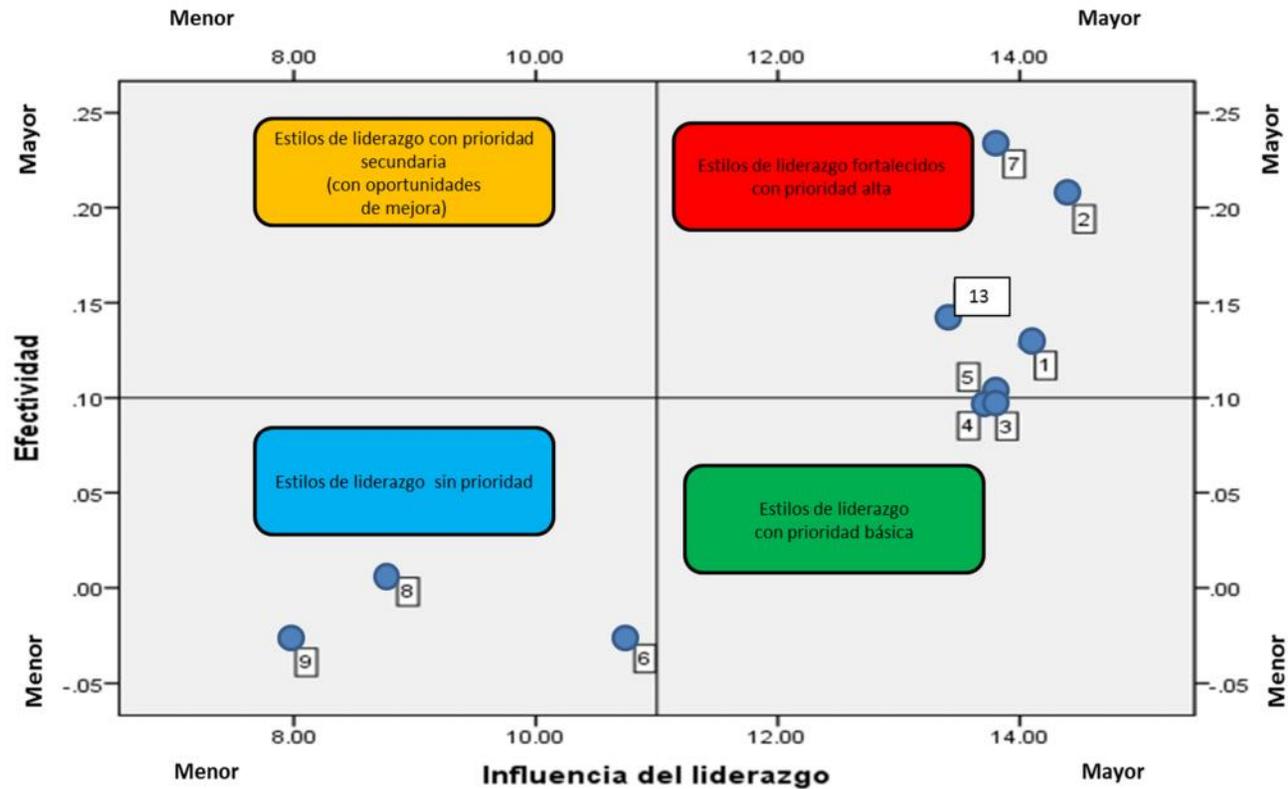
Tabla 103. Coeficientes beta estandarizados de la regresión que explican la efectividad y sus respectivas puntuaciones medias

	Subescalas de liderazgo	Efectividad	Media	Liderazgo
1	BASSE1 Influencia Idealizada (Atributo)	0.13	14.05	Transformacional
2	BASSE2 Influencia Idealizada (Conducta)	0.21	14.37	Transformacional
3	BASSE3 Inspiración motivacional	0.10	13.73	Transformacional
4	BASSE4 Estimulación intelectual	0.10	13.74	Transformacional
5	BASSE5 Consideración individual	0.10	13.74	Transformacional
6	BASSE6 Premio contingente	-0.03	10.74	Transaccional
7	BASSE7 Administración por excepción activo	0.23	13.79	Transaccional
8	BASSE8 Administración por excepción pasivo	0.01	8.78	Transaccional
9	BASSE9 Laissez faire	-0.03	7.94	Laissez Faire
13	BASSE13 Tolerancia psicológica	0.14	13.39	Transformacional
Método enter al 95 %		R 2 = 0.891		

A continuación se presenta en la **Figura 23**, la representación del DQA con todas las subescalas de liderazgo.

Figura 23. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para la Efectividad. Todas las subescalas de liderazgo

Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA)
Subescalas de liderazgo que explican
la Efectividad
Jefes y Seguidores
N = 1,617



Fuente: Elaboración propia.

La **Figura 23**, permite identificar las **subescalas de estilos de liderazgo fortalecidos en la zona de prioridad alta** a partir de sus coeficientes beta y sus puntuaciones media, siendo siete: la E7 Administración por excepción activa ($\beta = 0.10$ / Media 13.79), la E2 Influencia idealizada (Conducta) ($\beta = 0.21$ / Media 14.37), la E13 Tolerancia psicológica, la E1 Influencia idealizada (Atributo) ($\beta = 0.13$ / Media 14.05), la E5 Consideración individual ($\beta = 0.10$ / Media 13.74), la E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.10$ / Media 13.74) y la E3 Inspiración motivacional ($\beta = 0.10$ / Media 13.74).

Por lo que respecta a la **zona de prioridad básica** no se observaron ninguna de las subescalas de liderazgo. Tampoco se observaron subescalas de liderazgo en la **zona de prioridad secundaria** o de oportunidades de mejora.

En la **zona sin prioridad** de liderazgo se observan tres subescalas siendo: la E6 Premio contingente ($\beta = -0.03$ / Media 10.74), la E8 Administración por excepción pasivo ($\beta = 0.01$ / Media 8.78), la E9 Laissez Faire ($\beta = -0.03$ / Media 7.94). La R cuadrada o coeficiente de determinación fue de 0.891, el cual permite afirmar que aproximadamente el 89 % de la Efectividad se explica en función de cada una de las subescalas del modelo.

Para mejorar el análisis fue necesario correr nuevamente el DQA con el método de pasos sucesivos para determinar las subescalas significativas que explican la Efectividad a partir de sus coeficientes beta estandarizados y sus puntuaciones medias, así como también el coeficiente de determinación R cuadrada.

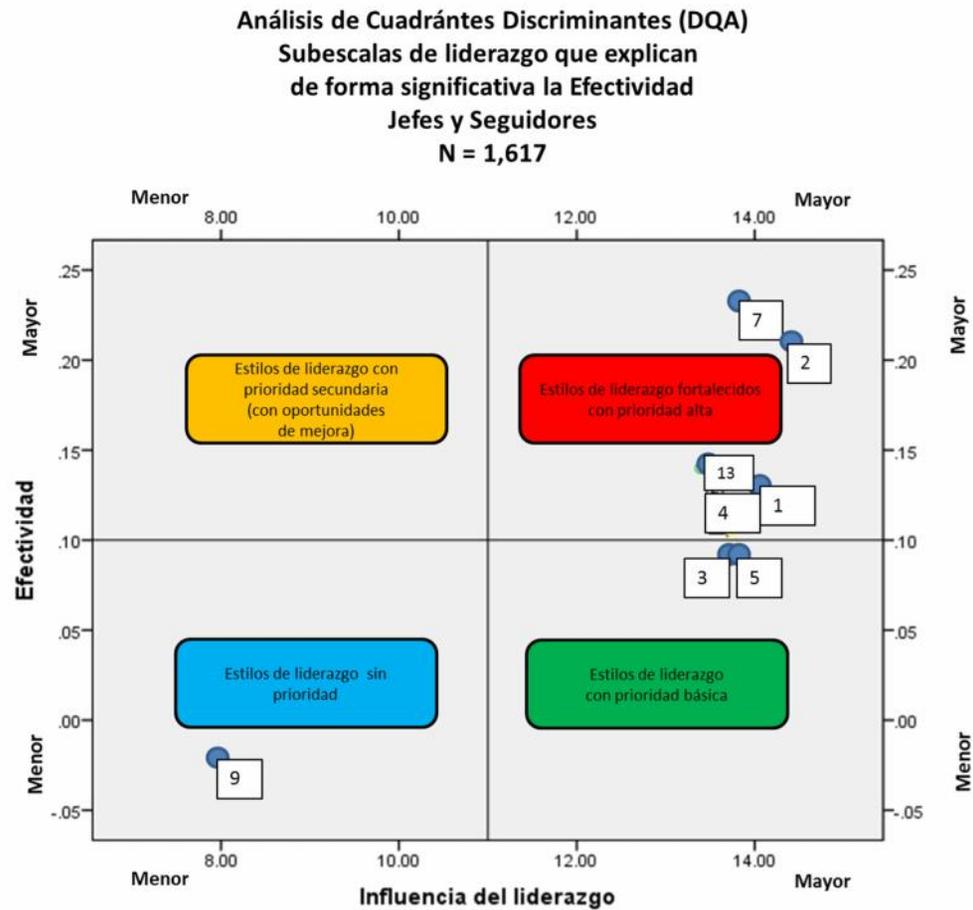
A continuación se presenta en la **Tabla 104**, las puntuaciones de los coeficientes beta significativos de la regresión de cada una de las subescalas de liderazgo y su respectiva puntuación media que permitieron integrar el DQA específico, empleando el método de pasos sucesivos al 95 % en las regresiones.

Tabla 104. Coeficientes beta estandarizados significativos de la regresión que explican la efectividad y sus respectivas puntuaciones medias

	Subescalas de liderazgo	Efectividad	Media	Liderazgo
2	BASSE2 Influencia Idealizada (Conducta)	0.21	14.37	Transformacional
10	BASSE13 Tolerancia psicológica	0.14	13.39	Transformacional
7	BASSE7 Administración por excepción activo	0.23	13.79	Transaccional
4	BASSE4 Estimulación intelectual	0.10	13.74	Transformacional
5	BASSE5 Consideración individual	0.09	13.74	Transformacional
1	BASSE1 Influencia Idealizada (Atributo)	0.13	14.05	Transformacional
3	BASSE3 Inspiración motivacional	0.09	13.73	Transformacional
9	BASSE9 Laissez faire	-0.02	7.94	Laissez Faire
Metodo pasos sucesivos al 95 %		R 2 = 0.890		

A continuación se presenta en la Figura 24, la representación del DQA con todas las subescalas de liderazgo.

Figura 24. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para la Efectividad. Subescalas de liderazgo significativas



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis** tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis, con una P. de .05.

Hipótesis 14.4.

Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta al mismo tiempo en cuanto a la explicación de la satisfacción, el esfuerzo extra y a la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el *laissez faire*”.

Para probar dicha hipótesis fue necesario correr tres regresiones múltiples y posteriormente integrar una gráfica en tercera dimensión. Cada una de las regresiones se corrieron tomando en cuenta tres variables dependientes por separado, siendo: la Satisfacción, el Esfuerzo extra y la Efectividad; como variables independientes se tuvieron las subescalas de liderazgo. Los coeficientes beta estandarizados, así como la puntuación media de cada una de las subescalas del liderazgo se emplean para conformar los puntos en los distintos cuadrantes.

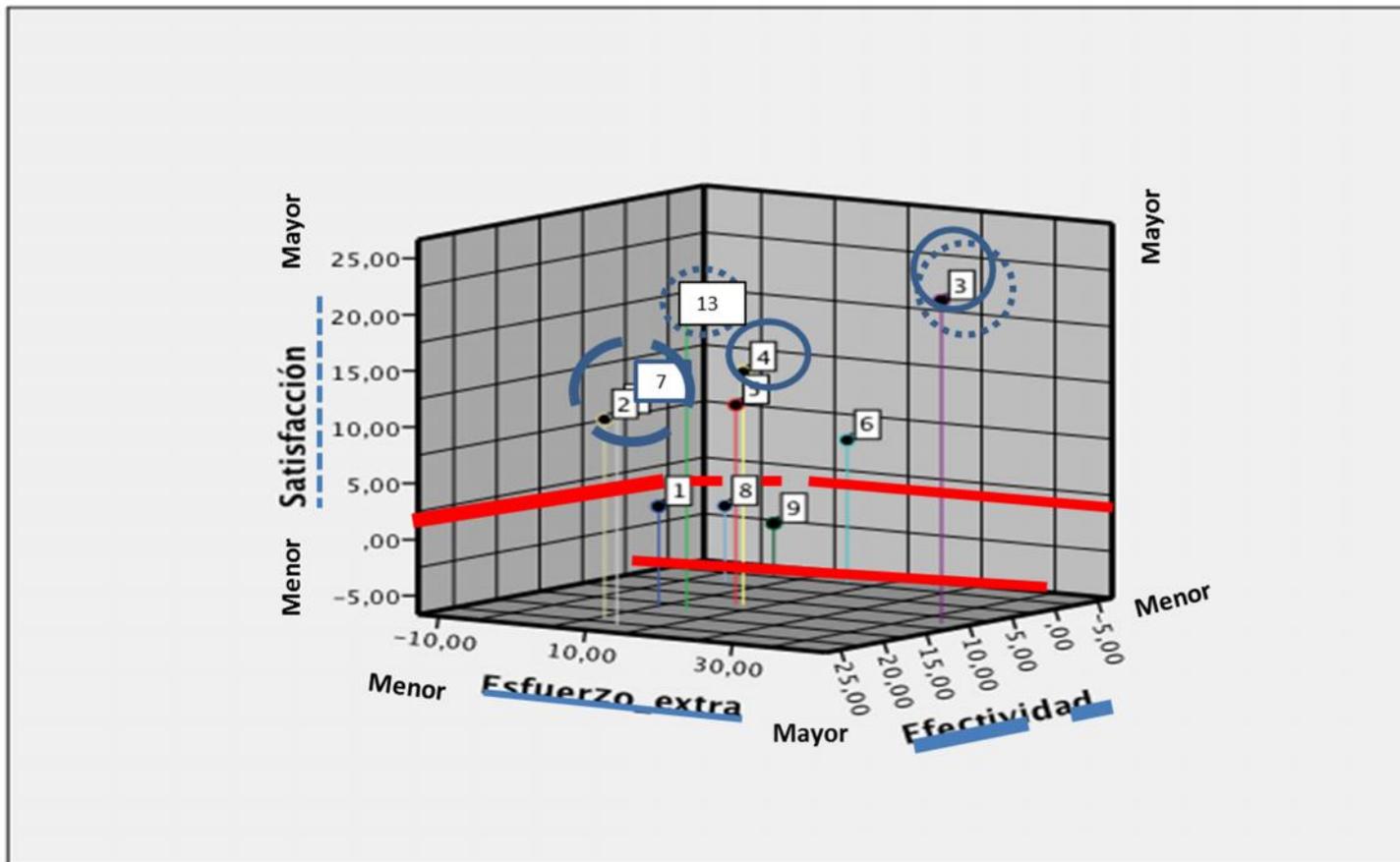
A continuación se presenta en la **Tabla 105**, las puntuaciones de los coeficientes beta de la regresión de cada una de las subescalas de liderazgo y sus respectivas puntuaciones medias que permitieron integrar la gráfica en tercera dimensión, empleando el método enter al 95 % en las regresiones.

Tabla 105. Coeficientes beta estandarizados de la regresión que explican la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad; así como sus respectivas puntuaciones medias

	Subescalas de liderazgo	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad	Liderazgo
1	BASSE1 Influencia Idealizada (Atributo)	0.02	0.04	0.13 **	Transformacional
2	BASSE2 Influencia Idealizada (Conducta)	0.11 **	0.06 **	0.21 **	Transformacional
3	BASSE3 Inspiración motivacional	0.22 **	0.39 **	0.10 **	Transformacional
4	BASSE4 Estimulación intelectual	0.14 **	0.12 **	0.10 **	Transformacional
5	BASSE5 Consideración individual	0.11 **	0.11 **	0.10 **	Transformacional
6	BASSE6 Premio contingente	0.06 **	0.11 **	-0.03	Transaccional
7	BASSE7 Administración por excepción activo	0.12 **	0.10 **	0.23 **	Transaccional
8	BASSE8 Administración por excepción pasivo	0.00	-0.01	0.01	Transaccional
9	BASSE9 Laissez faire	-0.02	0.01	-0.03 **	Laissez Faire
13	BASSE13 Tolerancia psicológica	0.19 **	0.09 **	0.14 **	Transformacional
	Método enter	R 2 = 0.850	R 2 = 0.912	R 2 = 0.912	
	Metodo pasos sucesivos	R 2 = 0.850	R 2 = 0.911	R 2 = 0.890	

A continuación se presenta en la Figura 25, la representación de la Gráfica del perfil de liderazgo en tercera dimensión con todas las subescalas de liderazgo.

Figura 25. Gráfica tridimensional del perfil de liderazgo que explica la Satisfacción, el Esfuerzo extra y la Efectividad



Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 105** y en la **Figura 25** se pueden observar los Coeficientes beta estandarizados significativos y las respectivas R cuadradas de cada una de las ecuaciones con respecto a la Satisfacción, el Esfuerzo extra y la Efectividad, siendo:

Tomando en cuenta el **método enter de la regresión**, se pudo observar que para la **Satisfacción** se integraron todas las subescalas del liderazgo. Los coeficientes beta estandarizados fluctuaron desde $\beta = 0.00$ con la E8 Administración por excepción activo, hasta la $\beta = 0.22$ con la E3 Inspiración motivacional, solo la E9 Laissez faire obtuvo un coeficiente beta estandarizado inverso $\beta = -0.02$. La R Cuadrada obtenida de la regresión fue de 0.850.

Al emplear el **método de pasos sucesivos de la regresión**, se pudo observar que de diez subescalas de liderazgo, se quedaron en la ecuación siete de ellas significativas; dejando fuera a la E1 Influencia idealizada (Atributo), a la E8 Administración por excepción pasivo y a la E9 Laissez faire. Las dos subescalas con mayores puntajes de los coeficientes beta estandarizados significativos fueron: la E3 Inspiración motivacional ($\beta = 0.22$) y la E13 Tolerancia psicológica ($\beta = 0.19$).

La R Cuadrada obtenida de la regresión fue de 0.850, pudo determinar que las siete subescalas de liderazgo que se integraron en la ecuación explican aproximadamente el 85 % de la varianza de la Satisfacción, siendo: la E2 Inspiración motivacional ($\beta = 0.22$), la E13 Tolerancia psicológica ($\beta = 0.19$), la E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.14$), la E7 Administración por excepción activo ($\beta = 0.12$), la E1 Influencia idealizada (Conducta) ($\beta = 0.11$), la E5 Consideración individual ($\beta = 0.11$) y la E6 Premio contingente ($\beta = 0.06$).

Tomando en cuenta el **método enter de la regresión**, se pudo observar que para el **Esfuerzo extra** se integraron todas las subescalas del liderazgo. Los coeficientes beta estandarizados fluctuaron desde $\beta = 0.01$ con la E9 Laissez faire, hasta la $\beta = 0.39$ con la E3 Inspiración motivacional, solo la E8 Administración por excepción pasivo obtuvo un coeficiente beta estandarizado inverso de $\beta = -0.01$. La R Cuadrada obtenida de la regresión fue de 0.912.

Al emplear el **método de pasos sucesivos de la regresión**, se pudo observar que de diez subescalas de liderazgo, se quedaron en la ecuación siete de ellas significativas; dejando fuera a la E1 Influencia idealizada (Atributo), a la E8 Administración por excepción pasivo y a la E9 Laissez faire. Las dos subescalas con mayores puntajes de los coeficientes beta estandarizados significativos fueron: la E3 Inspiración motivacional ($\beta = 0.39$) y la E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.12$).

La R Cuadrada obtenida de la regresión fue de 0.911, pudo determinar que las siete subescalas de liderazgo que se integraron en la ecuación explican aproximadamente el 91 % de la varianza del Esfuerzo extra, siendo: la E2

Inspiración motivacional ($\beta = 0.39$), la E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.12$), la E5 Consideración individual ($\beta = 0.11$), la E6 Premio contingente ($\beta = 0.11$), la E7 Administración por excepción activo ($\beta = 0.10$), la E13 Tolerancia psicológica ($\beta = 0.09$) y la E2 Influencia idealizada (Conducta) ($\beta = 0.06$).

Tomando en cuenta el **método enter de la regresión**, se pudo observar que para la **Efectividad** se integraron todas las subescalas del liderazgo. Los coeficientes beta estandarizados fluctuaron desde $\beta = 0.01$ con la E8 Administración por excepción pasivo, hasta la $\beta = 0.23$ con la E7 Administración por excepción activo, solo la E6 Premio contingente ($\beta = -0.03$) y la E9 Laissez faire ($\beta = -0.03$) obtuvieron coeficientes beta estandarizados inversos. La R Cuadrada obtenida de la regresión fue de 0.912.

Al emplear el **método de pasos sucesivos de la regresión**, se pudo observar que de diez subescalas de liderazgo, se quedaron en la ecuación ocho de ellas significativas; dejando fuera a la E6 Premio contingente ($\beta = -0.03$) y a la E8 Administración por excepción pasivo ($\beta = 0.01$).

La R Cuadrada obtenida de la regresión fue de 0.912, pudo determinar que las ocho subescalas de liderazgo que se integraron en la ecuación explican aproximadamente el 89 % de la varianza de la Efectividad, siendo: la E7 Administración por excepción activo ($\beta = 0.23$), la E2 Influencia idealizada (Conducta) ($\beta = 0.21$), la E13 Tolerancia psicológica ($\beta = 0.14$), la E1 Influencia idealizada (Atributo) ($\beta = 0.13$), la E3 Inspiración motivacional ($\beta = 0.10$), la E4 Estimulación intelectual ($\beta = 0.10$), la E5 Consideración individual ($\beta = 0.10$) y la E9 Laissez faire ($\beta = -0.03$).

Lo anterior permite **Rechazar la Ho de la hipótesis tomando en cuenta las variables involucradas en el análisis**, con una P. de .05.

5.2.3. Cuadro resumen de contrastación de hipótesis

A continuación se presenta una tabla concentradora del resumen de la contrastación de hipótesis.

Tabla 106. Cuadro resumen de contrastación de hipótesis

Hipótesis de investigación	Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho:
<i>Ho: “No influyen de forma significativa las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.</i>	Seguidores.	Rechazar la Ho.

Hipótesis específicas		Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho:
1.	<i>Ho: “Desde la percepción de los Jefes y Seguidores, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.</i>	Hipótesis 1.1. Jefes.	Rechazar la Ho.
		Hipótesis 1.2. Seguidores.	Rechazar la Ho.
2.	<i>Ho: “Menos del 10 % del personal investigado tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.</i>	Hipótesis 2.1. Jefes.	Aceptar la Ho.
		Hipótesis 2.1. Seguidores.	Aceptar la Ho.

Hipótesis específicas		Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho:
3.	Ho: “No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional de los Jefes y Seguidores ”.	Jefes y Seguidores.	Rechazar la Ho.
3.1	Ho: “No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional (Sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto) de los Jefes y Seguidores ”.	Jefes y Seguidores.	Aceptar la Ho.
3.1. complemento	“No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional (Sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto) de los Jefes y Seguidores ”.	Jefes y Seguidores.	Aceptar la Ho.
4.	Ho: “No existen diferencias significativas entre las percepciones de Jefes y Seguidores sobre el perfil de liderazgo transformacional de los primeros”.	Jefes y Seguidores.	Rechazar la Ho.
5.	Ho: “Desde la percepción de los Jefes , los factores de liderazgo transformacional, transaccional y <i>laissez faire</i> no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los Seguidores”.	Jefes.	Rechazar la Ho.
6.	Ho: “Desde la percepción de los Seguidores , los factores de liderazgo transformacional, transaccional y <i>laissez faire</i> no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los mismos”.	Seguidores.	Rechazar la Ho.

	Hipótesis específicas	Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho:
7.	Ho: “No existen diferencias significativas entre la percepción de los Seguidores mujeres y hombres , sobre la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.	Seguidores mujeres y hombres.	
7.1.	Ho: “Desde la percepción de los Seguidores mujeres , no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.	Seguidores mujeres.	Rechazar la Ho.
7.2.	Ho: “Desde la percepción de los Seguidores hombres , no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.	Seguidores hombres.	Rechazar la Ho.

	Hipótesis específicas	Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho:
8.	<i>Ho: “Las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) no influyen de forma significativa en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)”.</i>	Seguidores	Rechazar la Ho.
9.	<i>Ho: “Desde la percepción de Jefes y Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.</i>	Jefes y Seguidores.	

Hipótesis específicas		Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho:
9.1.	<i>Ho: “Desde la percepción de los Jefes, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.</i>	Jefes.	Rechazar la Ho.
9.2.	<i>Ho: “Desde la percepción de los Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.</i>	Seguidores.	Rechazar la Ho.

Hipótesis específicas		Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho:
10.	<i>Ho: “Desde la percepción de Jefes y Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.</i>	Jefes y Seguidores.	
10.1.	<i>Ho: “Desde la percepción de Jefes, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.</i>	Jefes.	Rechazar la Ho.
10.2.	<i>Ho: “Desde la percepción de Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.</i>	Seguidores.	Rechazar la Ho.
11.	<i>Ho: “Los resultados del estudio no confirman la validación, estandarización y confiabilidad de los instrumentos sobre liderazgo transformacional (MLQ) y desgaste profesional (MBI)”.</i>	Jefes y Seguidores.	Rechazar la Ho.

Hipótesis específicas		Unidad de Análisis	Decisión sobre Ho:
12.	<i>Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las variables de resultado y las subescalas de desgaste profesional con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.</i>	Seguidores.	Rechazar la Ho.
13.	<i>Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias del Desgaste profesional alto con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.</i>	Seguidores.	Rechazar la Ho.
14.1.	<i>Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.</i>	Jefes y Seguidores.	Rechazar la Ho.
14.2.	<i>Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación del esfuerzo extra son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.</i>	Jefes y Seguidores.	Rechazar la Ho.
14.3.	<i>Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.</i>	Jefes y Seguidores.	Rechazar la Ho.
14.4.	<i>Ho: “Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta al mismo tiempo en cuanto a la explicación de la satisfacción, el esfuerzo extra y a la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.</i>	Jefes y Seguidores.	Rechazar la Ho.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Derivado de la contrastación de hipótesis se pueden concluir lo siguiente:

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales permitieron **rechazar** la hipótesis de investigación del presente estudio siendo:

***Ho:** “No influyen de forma significativa las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el laissez faire (-) y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.*

El modelo de trayectorias de ecuaciones estructurales (path análisis) permitió determinar la influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, el laissez faire y las variables de resultado en subescalas de desgaste profesional como sigue:

La subescala transformacional Influencia idealizada (Conducta) influye de forma inversa significativa con un coeficiente beta estandarizado inverso de -0.33 en la Baja realización personal. Lo anterior se puede interpretar de la siguiente forma: “A mayor involucramiento personal de los directivos en el trabajo, a partir de su ejemplo en sus acciones; menores niveles de Baja realización de su personal en el trabajo”.

La subescala de variable de resultado Satisfacción influye de forma inversa significativa con un coeficiente beta estandarizado de -0.25 en el Cansancio emocional. Lo anterior se puede interpretar como sigue: “Cuando el personal obtiene Satisfacción por el liderazgo de los directivos; dicha satisfacción, influye en forma inversa significativa en disminuir su cansancio emocional en el trabajo”.

La subescala de variable de resultado Efectividad influye de forma inversa significativa con un coeficiente beta estandarizado de -0.15 en la Despersonalización. Lo anterior se puede interpretar como sigue: “Cuando el personal obtiene Efectividad, debido al liderazgo de los directivos; dicha Efectividad, influye en forma inversa significativa en disminuir su Despersonalización”.

La subescala transaccional Administración por excepción activo influye en forma directa significativa con su coeficiente beta estandarizado en el Cansancio emocional, en la Despersonalización y en la Baja realización personal. El coeficiente beta estandarizado más alto fue de 0.19 para la Despersonalización, en segundo lugar el de 0.16 para el Cansancio emocional y en tercer lugar el de 0.10 para la Baja realización personal. Lo anterior se puede interpretar de la forma siguiente: “Cuando los jefes se encargan de estar al tanto de las actividades de su personal, observando y supervisando que no se desvíen de los objetivos; se provoca mayor Cansancio emocional, mayor Despersonalización y mayor Baja realización personal de sus trabajadores”.

Por otro lado, el Laissez faire influye de forma directa significativa en el Cansancio emocional, en la Despersonalización y en la Baja realización personal. El coeficiente beta estandarizado más alto fue de 0.27 para la Despersonalización, en segundo lugar fue el de 0.19 hacia el Cansancio emocional, y en tercer lugar el de 0.13 para la Baja realización personal.

Es importante mencionar que aunque dichas subescalas transformacionales, transaccionales, de laissez faire y variables de resultado influyen en las subescalas de Cansancio emocional, Desgaste profesional y Baja realización personal; solo pueden explicar muy poco de sus varianzas o cambios relevantes, de la manera siguiente:

El 0.07 % de la varianza o cambios del Cansancio emocional se deben a la influencia de las siguientes subescalas: en primer lugar con un coeficiente beta estandarizado de -0.25 por la Satisfacción, en segundo lugar con un coeficiente beta estandarizado de $.19$ por al Laissez faire, y en tercer lugar con un coeficiente beta estandarizado de $.16$ por la Administración por excepción activo.

El 0.07 % de la varianza o cambios de la Despersonalización se deben a la influencia de las siguientes subescalas: en primer lugar con un coeficiente beta estandarizado de 0.27 por la Laissez faire, en segundo lugar con un coeficiente beta estandarizado de 0.19 por la Administración por excepción activo, y en tercer lugar con un coeficiente beta estandarizado de -0.33 por la Efectividad.

El 0.11 % de la varianza o cambios de la Baja realización personal se deben a la influencia de las siguientes subescalas: en primer lugar con un coeficiente beta estandarizado de -0.33 por la Influencia idealizada (Conducta), en segundo lugar con un coeficiente beta estandarizado de 0.13 por la Laissez faire, y en tercer lugar con un coeficiente beta estandarizado de 0.10 por la Administración por excepción activo.

Para complementar dicha hipótesis se integró un modelo más robusto estadísticamente de ecuaciones estructurales empleando variables latentes (las cuales no se miden de forma directa en los instrumentos de medición. Los resultados de dichos análisis permitieron apoyar los resultados del path análisis anterior, de la forma siguiente:

La subescala transformacional Influencia idealizada (Conducta) influye de forma inversa significativa con un coeficiente beta estandarizado inverso de -0.75 en la Baja realización personal.

La subescala de variable de resultado Satisfacción influye de forma inversa significativa con un coeficiente beta estandarizado de -0.55 en el Cansancio emocional.

La subescala de variable de resultado Efectividad influye de forma inversa significativa con un coeficiente beta estandarizado de -0.72 en la Despersonalización.

La subescala transaccional Administración por excepción activo influye en forma directa significativa con su coeficiente beta estandarizado en el Cansancio emocional, en la Despersonalización y en la Baja realización personal. El coeficiente beta estandarizado más alto fue de 0.77 para la Despersonalización, en segundo lugar el de 0.49 para el Cansancio emocional y en tercer lugar el de 0.53 para la Baja realización personal.

Por otro lado, el Laissez faire influye de forma directa significativa en el Cansancio emocional, en la Despersonalización y en la Baja realización personal. El coeficiente beta estandarizado más alto fue de 0.33 para la Despersonalización, en segundo lugar fue el de 0.23 hacia el Cansancio emocional, y en tercer lugar el de 0.12 para la Baja realización personal.

A continuación se presenta una **Tabla 107** comparativa de los dos métodos de ecuaciones empleadas para contrastar la hipótesis de investigación:

Tabla 107. Comparación de los dos métodos de contrastación de hipótesis empleando los modelos de ecuaciones estructurales

Método de ecuaciones estructurales empleado	Variable o subescala independiente	Coefficiente beta estandarizado	Variable o subescala dependiente	Varianza explicada
Path análisis	Satisfacción	-0.25	Cansancio emocional	0.07
	Administración por excepción activo	0.16		
	Laissez faire	0.19		
Variables latentes	Satisfacción	-0.55	Cansancio emocional	0.10
	Administración por excepción activo	0.49		
	Laissez faire	0.23		
Path análisis	Efectividad	-0.15	Despersonalización	0.07
	Administración por excepción activo	0.16		
	Laissez faire	0.19		
Variables latentes	Efectividad	-0.72	Despersonalización	0.12
	Administración por excepción activo	0.77		
	Laissez faire	0.33		
Path análisis	Influencia idealizada (Conducta)	-0.33	Baja realización personal	0.11
	Administración por excepción activo	0.10		
	Laissez faire	0.13		
Variables latentes	Influencia idealizada (Conducta)	-0.76	Baja realización personal	0.13
	Administración por excepción activo	0.53		
	Laissez faire	0.12		

Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 107** se observa que las subescalas que influyen en cada una de las subescalas de Desgaste profesional son las mismas en ambos modelos. Las subescalas que explican el Cansancio emocional son: la Satisfacción en forma inversa, mientras que la Administración por excepción activo y el Laissez faire influyen en forma directa significativa.

Las subescalas que explican la Despersonalización son: la Efectividad en forma inversa, mientras que la Administración por excepción activo y el Laissez faire en forma directa significativa.

Las subescalas que explican la Baja realización personal son: la Influencia idealizada (Conducta), la cual influye de forma inversa significativa, mientras que la Administración por excepción activo y el Laissez faire influyen en forma directa significativa.

Ambos métodos determinan la R Cuadrada o influencia explicada para cada una de las tres subescalas de Desgaste profesional de forma similar; para el Cansancio emocional el método de Path análisis reportó un 0.7, mientras que el método con el uso de variables latentes fue de 0.10. En el caso de la Despersonalización, se reportó un 0.07 con el uso del Path análisis, mientras que con el uso de variables latentes fue de 0.12. Por último, la influencia explicada en la Baja realización personal con uso del Path análisis se determinó en un 0.11, mientras que para el método con el uso de variables latentes fue de 0.13. Se puede afirmar que el método más robusto, complejo y de mayor precisión fue el de Variables latentes.

Un punto importante a mencionar fue en el caso de la Baja realización personal; el método del Path análisis determinó que en primer lugar la variable que impacta es la Influencia idealizada (Conducta) con un coeficiente beta de -0.33 , en segundo lugar el Laissez faire con un coeficiente beta estandarizado de 0.13 y en tercer lugar la Administración por excepción activo con un coeficiente beta estandarizado de 0.10.

En el caso del método con el uso de variables latentes se obtuvo que la variable que impacta en primer lugar fue la Influencia idealizada (Conducta) con un coeficiente beta estandarizado de -0.76 , en segundo lugar la Administración por excepción activo con un coeficiente beta estandarizado de 0.53, y por último la Laissez faire con un coeficiente beta estandarizado de 0.12. Estas dos últimas variables en el orden de importancia por las betas estandarizadas, son en orden de influencia distintas en ambos modelos.

La implicación práctica para los directores de las escuelas normales en cuanto a dichos hallazgos son primordiales para poder impactar en por lo menos en un 10 % en el Cansancio emocional, un 12 % en la Despersonalización y un 13 % en la Baja realización personal de sus trabajadores.

Por lo que respecta a los hallazgos en cuanto a confirmación teórica del Modelo de Bass y Avolio son las correlaciones e influencia encontradas en los coeficientes de los modelos de ecuaciones estructurales como se expone en la **Tabla 108**.

Tabla 108. Correlaciones encontradas entre los constructos o subescalas

Variables		Correlación	Confirmación o no confirmación teórica
Influencia idealizada (Conducta)	Administración por excepción activo	Positiva	Confirma la teoría
Influencia idealizada (Conducta)	Satisfacción	Positiva	Confirma la teoría
Influencia idealizada (Conducta)	Efectividad	Positiva	Confirma la teoría
Laissez faire	Influencia idealizada (Conducta)	Inversa	Confirma la teoría
Laissez faire	Administración por excepción activo	Inversa	Confirma la teoría
Laissez faire	Satisfacción	Inversa	Confirma la teoría
Laissez faire	Efectividad	Inversa	Confirma la teoría
Satisfacción	Efectividad	Positiva	Confirma la teoría
Satisfacción	Administración por excepción activo	Positiva	Confirma la teoría
Efectividad	Administración por excepción activo	Positiva	Confirma la teoría
Residual de Cansancio emocional	Residual de Despersonalización	Positiva	Confirma la teoría
Residual de Cansancio emocional	Residual Baja realización personal	Positiva	Confirma la teoría
Residual Despersonalización	Residual Baja realización personal	Positiva	Confirma la teoría

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 108, se pueden observar correlaciones inversas significativas entre las subescalas de Laissez faire con todas las Administración por excepción activo (subescala transaccional), con la Influencia idealizada (Conducta) (subescalas transformacional, con la Satisfacción, el Esfuerzo extra y la Efectividad (subescalas transformacionales).

La influencia de subescalas transformacionales, transaccionales, el laissez faire y las variables de resultado en subescalas de Desgaste profesional en el modelo final, se pueden observar en la **Tabla 109**.

Tabla 109. Influencia de variables o subescalas transformacionales, transaccionales, el laissez faire y las variables de resultado en subescalas de Desgaste profesional

Variables		Influencia	Confirmación o no confirmación de la hipótesis de investigación
Cansancio emocional	Satisfacción	Inversa	Confirma la hipótesis de investigación
Cansancio emocional	Laissez faire	Directa	Confirma la hipótesis de investigación
Cansancio emocional	Administración por excepción activo	Directa	No confirma la hipótesis de investigación
Despersonalización	Efectividad	Inversa	Confirma la hipótesis de investigación
Despersonalización	Laissez faire	Directa	Confirma la hipótesis de investigación
Despersonalización	Administración por excepción activo	Directa	No confirma la hipótesis de investigación
Baja realización personal	Influencia idealizada (Conducta)	Inversa	Confirma la hipótesis de investigación
Baja realización personal	Administración por excepción activo	Directa	No confirma la hipótesis de investigación
Baja realización personal	Laissez faire	Directa	Confirma la hipótesis de investigación

Fuente: Elaboración propia.

En la **Tabla 109**, se observa una influencia inversa en las subescalas de Desgaste profesional (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal) de subescalas de variables de resultado como son: la Satisfacción y la Efectividad, así como la Administración por excepción activo, confirmando la teoría.

Por otro lado, la influencia del Laissez faire en las subescalas de Desgaste profesional (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal) es positiva.

Es importante comentar la influencia positiva en las subescalas de Desgaste profesional (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal) por parte de la Administración por excepción activo. La cual no se contempló de esta forma en la hipótesis de investigación: por lo que se llega a la conclusión que la Administración por excepción activo, siendo una subescala transaccional, puede influir de forma directa significativa en el Desgaste profesional del personal investigado. En otras palabras: “La supervisión de los directivos en dicho personal, puede provocar en ellos, el incrementar el Desgaste profesional”.

La **hipótesis 1** se dividió en dos, correspondiendo la percepción de Jefes y Seguidores.

Ho: “Desde la percepción de los **Jefes y Seguidores**, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.

La **hipótesis 1.1**. Se **rechazó** desde la **percepción de los Jefes** siendo:

Ho: “Desde la percepción de los **Jefes**, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.

Los Intervalos de Confianza para la Media permitieron **rechazar** la hipótesis.

Las **cinco primeras subescalas jerarquizadas** (por sus puntuaciones medias) del perfil de liderazgo de los Jefes investigados son transformacionales siendo respectivamente: la Influencia idealizada (Conducta), la Influencia idealizada (Atributo), Consideración individual, la Administración por excepción activo y la Inspiración motivacional.

Lo anterior puede interpretarse como sigue: **los Jefes se observan** como “modelos a seguir” al tomar considerar que aplican estilos de liderazgo transformacional; afirmar que promueven un liderazgo de Influencia idealizada (Conducta), se reafirma lo anterior al poner en segundo lugar la promoción de la Influencia idealizada (Atributo). En tercer lugar se observan “atendiendo las distintas necesidades individuales de sus seguidores” al emplear la subescala de Consideración individual. En cuarto lugar aplican la Administración por excepción activo, orientándose a la supervisión de las acciones de sus seguidores en cuanto a las desviaciones de sus objetivos, siendo un estilo de liderazgo transaccional. Por último, reportan “motivar activamente” a sus seguidores al emplear la subescala de Inspiración motivacional.

Cabe mencionar, que las últimas tres subescalas usadas del perfil son dos transaccionales siendo: el Premio contingente, lo cual permite interpretar que dichos Jefes no premian la conducta de sus seguidores; la otra subescalas es la Administración por excepción pasivo, lo cual indica que no postergan la toma de decisiones. El uso del Laissez faire, se encuentra al final del perfil.

La **hipótesis 1.2** se **rechazó** desde la **percepción de los Seguidores** siendo:

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores**, en el perfil de liderazgo de los Jefes investigados prevalecen las subescalas transaccionales: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo, en contraste con los transformacionales que aparecen en último lugar de dicho perfil”.

Las cinco primeras subescalas del perfil de liderazgo jerarquizado reportadas por los seguidores fueron tres transformacionales siendo: Influencia idealizada (Conducta), Influencia idealizada (Atributo), y la Estimulación intelectual, una transaccional siendo: Administración por excepción activo y una variable de resultado, siendo: la Efectividad.

Las tres últimas subescalas jerarquizadas correspondieron a dos transaccionales, siendo: el Premio contingente y la Administración por excepción pasivo, en último lugar el Laissez faire.

Se observa una coincidencia de la percepción de los **Jefes** y **Seguidores** en cuanto a dicha hipótesis al denotar la Influencia idealizada (Conducta) e Influencia idealizada (Atributo), dentro de las cinco primeras subescalas del perfil. También se observa una coincidencia importante entre ambas percepciones, al considerar en últimos lugares del perfil a las subescalas administración por excepción pasivo y al laissez faire.

La **hipótesis 2** se dividió en dos, correspondiendo la percepción de Jefes y Seguidores.

Ho: “Menos del 10 % del personal investigado tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.

La **hipótesis 2.1.** Se **aceptó** desde la **percepción de los Jefes** siendo:

Ho: “Menos del 10 % del personal investigado (**Jefes**) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.

Las **Tablas de Contingencia** permitieron **aceptar** la hipótesis.

Se pudo demostrar que un 4.9 % (5) de los Jefes reportó un Desgaste profesional alto.

La **hipótesis 2.2.** Se **aceptó** desde la **percepción de los Seguidores** siendo:

Ho: “Menos del 10 % del personal investigado (**Seguidores**) tiene un desgaste profesional alto (percentil 90)”.

De la misma forma, se pudo demostrar que un 5.5 % (83) de los Seguidores reportó un desgaste profesional alto.

La **hipótesis 3** se **rechazó** desde la **percepción de los Jefes y los Seguidores** siendo:

Ho: *“No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional de los **Jefes y Seguidores**”.*

La prueba “T” de Student de Diferencia de Medias permitió **rechazar** la hipótesis, encontrándose solo en una subescala de Desgaste profesional, mayor puntuación media de los **Seguidores** de 2.70, en comparación con los **Jefes** de 2.13; siendo el caso de la Baja realización personal.

Para reafirmar la contrastación de dicha **hipótesis 3**, se complementó recodificando las variables, para correr una Tabla de Contingencias con Chi Cuadrada, integrando la **hipótesis 3.1.** siendo:

Ho: *“No existen diferencias significativas entre el perfil de desgaste profesional (Sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto) de los **Jefes y Seguidores**”.*

La corrida de la **Tabla de Contingencia y la Chi cuadrada**, pudo **aceptar** la hipótesis nula, no encontrando diferencias significativas en las puntuaciones del Desgaste profesional alto entre Jefes y Seguidores.

Por lo anterior, se puede afirmar que existe una diferencia significativa en la Baja realización personal entre Jefes y Seguidores; donde en los Seguidores presentan mayor puntuación media significativa.

Por lo que respecta a la clasificación Desgaste profesional alto y Sin desgaste profesional entre Jefes y Seguidores; no se obtuvieron diferencias significativas.

La **hipótesis 4.** Se **rechazó** desde la **percepción de los Jefes y los Seguidores** siendo:

Ho: *“No existen diferencias significativas entre las percepciones de **Jefes y Seguidores** sobre el perfil de liderazgo transformacional de los primeros”.*

La prueba “T” de Student de Diferencia de Medias permitió **rechazar** la hipótesis, encontrándose diferencias significativas en todas las puntuaciones medias de las subescalas de liderazgo y desgaste profesional; excepto en la Tolerancia psicológica, donde no se observaron diferencias significativas. Se reportan mayores puntuaciones medias por parte de los **Jefes** en todas las subescalas; excepto en la Administración por excepción pasivo y en el Laissez faire. Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera; la autopercepción de los Jefes en cuanto a su perfil de liderazgo, es más positiva que la percepción de los seguidores sobre la conducta del Jefe, mostrando mayores puntuaciones medias en todas las subescalas del perfil; excepto en las dos “negativas” o no tan adecuadas, como es el caso del uso de la Administración por excepción pasivo (denotando una

administración que posterga la toma de decisiones y el no enfrentar o resolver los problemas), así como el usar el Laissez faire (donde la conducta del jefe es extremadamente negativa o pasiva, la cual no enfrenta el problema, no resuelve los problemas, ni le interesa resolverlos).

La **hipótesis 5**. Se **rechazó** desde la **percepción de los Jefes** siendo:

***Ho:** “Desde la percepción de los **Jefes**, los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los Seguidores”.*

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales empleados para contrastar dicha hipótesis permitieron **rechazarla** destacando lo siguiente:

El resultado del modelo re-especificado pudo comprobar que el Laissez faire no tiene ninguna influencia en variables de resultado. El Liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en mayor medida en las variables de resultado con un coeficiente beta estandarizado de 0.71 en comparación con el Liderazgo transaccional, que influye de forma directa significativa con un coeficiente beta estandarizado de 0.29. Ambas variables explican aproximadamente el 89 % de la varianza de las Variables de resultado.

La correlación existente entre liderazgo transformacional y transaccional es muy alta siendo de 0.88.

La **hipótesis 6**. Se retomó el mismo planteamiento de la hipótesis 5, ahora desde la percepción de los Seguidores, *siendo:*

***Ho:** “Desde la percepción de los **Seguidores**, los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire no influyen de forma directa significativa en variables de resultado de los mismos”.*

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales empleados para contrastar dicha hipótesis permitieron **rechazarla** destacando lo siguiente:

El resultado del modelo re-especificado pudo comprobar que solo el Liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en las Variables de resultado con un coeficiente beta estandarizado de 0.96; explicando aproximadamente el 92 % de su varianza.

Cabe mencionar que las percepciones de los **Jefes** y **Seguidores** fueron coherentes al eliminar del modelo re – especificado, la subescalas de Laissez faire. Para los **Jefes** tanto el Liderazgo transformacional como el Liderazgo transaccional influyen de forma directa significativa en las Variables de resultado, para los **Seguidores**; solo el Liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en Variables de resultado. Es importante mencionar también, que en los modelos

re- especificados tanto de la percepción de los Jefes y/o Seguidores; las R cuadradas explican más del 90 % de la varianza de las Variables de resultado.

Los anteriores resultados confirman los hallazgos empíricos de Rome (2000); Sosik y Godshalk (2000) y Corrigan, Diwan, Champion y Rashid (2002); Schultz, Greenly y Brown (1995); Stordeur, D'hoore y Vandenberghe (2001); Gordick (2002); Gordick (2002) y Widerszal-Bazyl (2003); (Mendoza Ignacio y Escobar Gerardo, 2009).

La **hipótesis 7**. Se **rechazó** desde la **percepción de los Seguidores mujeres y hombres** siendo:

Ho: “No existen diferencias significativas entre la percepción de los **Seguidores mujeres y hombres**, sobre la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el *laissez faire* (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

La **hipótesis 7** se dividió en dos, correspondiendo la percepción de Seguidores mujeres y hombres.

La **hipótesis 7.1**. Se planteó bajo la percepción de los **Seguidores mujeres**, siendo:

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores mujeres**, no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el *laissez faire* (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y Baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales de segundo orden permitieron **rechazar** la **hipótesis 7.1**. destacándose lo siguiente:

De todas las subescalas o factores involucradas en el modelo incluyendo: subescalas de Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Variables de resultado y el *Laissez faire*; solo el *Laissez faire* influye en forma directa significativa con su coeficiente beta estandarizado de 0.31 en el Desgaste profesional, explicando aproximadamente el 80 % de la varianza del Cansancio emocional, así como el 85 % de la varianza de la Despersonalización. Cabe mencionar que el modelo re – especificado eliminó la subescala Baja realización personal.

La **hipótesis 7.2**. Se planteó bajo la percepción de los **Seguidores hombres**, siendo:

Ho: “Desde la percepción de los **Seguidores hombres**, no existe una influencia significativa de las subescalas de liderazgo transformacional (+), transaccional (+), el *laissez faire* (-) y variables de resultado (+) en las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de los Seguidores investigados (personal docente y administrativo)”.

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales de segundo orden permitieron **rechazar** la **hipótesis 7.2.** destacándose lo siguiente:

De todas las subescalas o factores involucradas en el modelo incluyendo: subescalas de Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Variables de resultado, el Laissez faire; solo el Laissez faire influye en forma directa significativa con su coeficiente beta estandarizado de 0.18 en el Desgaste profesional, explicando aproximadamente el 81 % de la varianza del Cansancio emocional, así como el 84 % de la varianza de la Despersonalización. Cabe mencionar que el modelo re – especificado eliminó la subescala Baja realización personal.

Las dos hipótesis derivadas de la **hipótesis 7** acerca de las percepciones de **Seguidores mujeres y Seguidores hombres**; confirman que son muy similares las percepciones en cuanto a la influencia de subescalas de Liderazgo transformacional, transaccional, el Laissez faire y Variables de resultado en las subescalas de Desgaste profesional (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal) de los Seguidores investigados. Solo el Laissez faire influye en forma directa significativa en dos subescalas del Desgaste profesional siendo: el Cansancio emocional y la Despersonalización.

Los anteriores resultados confirman los hallazgos empíricos de Rome (2000); Sosik y Godshalk (2000) y Corrigan, Diwan, Campion y Rashid (2002); Schultz, Greenly y Brown (1995); Stordeur, D'hoore y Vandenberghe (2001); Gordick (2002); Gordick (2002) y Widerszal-Bazyl (2003); (Mendoza Ignacio y Escobar Gerardo, 2009).

La **hipótesis 8.** Se **rechazó** desde la **percepción de los Jefes y Seguidores** siendo:

Ho: *“Las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) no influyen de forma significativa en variables de resultado de liderazgo (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)”.*

El uso de los modelos multivariados de ecuaciones estructurales de segundo orden permitió rechazar la hipótesis 8; determinando que las subescalas de Cansancio emocional, la Despersonalización y la Baja realización personal, influyen de forma inversa en las variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Baja realización personal) con un coeficiente beta estandarizado de – 0.24. Sin embargo, la influencia explicada en las variables de resultado en su conjunto, solo alcanzó el 0.07. Lo anterior puede interpretarse de la siguiente forma: “Cuando el personal tiene niveles importantes de Desgaste profesional (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal), dicha situación podrá influir en sus variables de resultado (en la Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad) provocando una pequeña disminución en cada una de éstas subescalas. Dicha disminución en dichas variables aunque importante y significativa, es muy pequeña en cuanto a cantidad”.

Una aportación importante en la hipótesis 8 no solo es de tipo teórico o en cuanto a evidencia empírica demostrable; sino también en cuanto al modelamiento de segundo orden con el uso de ecuaciones estructurales, siendo un tanto complejo por todas las variables que la integran.

La **hipótesis 9**. Se rechazó desde la **percepción de los Jefes y Seguidores** siendo:

***Ho:** “Desde la percepción de Jefes y Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.*

La **hipótesis 9** se dividió en dos, correspondiendo la percepción Jefes y Seguidores.

La **hipótesis 9.1**. Se planteó bajo la percepción de los **Jefes**, siendo:

***Ho:** “Desde la percepción de los Jefes, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.*

La **hipótesis 9.2**. Se planteó bajo la percepción de los **Seguidores**, siendo:

***Ho:** “Desde la percepción de los Seguidores, los resultados del estudio no confirman la validación teórico - metodológica del Modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional en cuanto a correlaciones directas significativas entre subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado, así como correlaciones inversas significativas entre las anteriores subescalas con el laissez faire y la administración por excepción pasivo, mientras que en éstas últimas se obtienen correlaciones directas significativas”.*

Los Coeficientes de Correlación de Pearson Momento – Producto bivariados permitieron encontrar los siguientes hallazgos:

Los resultados en ambas hipótesis fueron las mismas tanto en Jefes como en Seguidores; se observan correlaciones directas significativas entre las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado. Se encontraron correlaciones inversas significativas en todas las correlaciones del Laissez faire y la Administración por excepción pasivo con todas las subescalas de liderazgo

transformacional, transaccional y variables de resultado; excepto entre ellas, donde la correlación fue directa significativa.

Lo anterior confirma tanto el Modelo teórico de Bass y Avolio, así como los hallazgos de evidencia empírica de estudios al respecto.

Para complementar dichas hipótesis, fue necesario correr un modelo de ecuaciones estructurales donde se integraron las trece subescalas del modelo teórico de Bass y Avolio, así como sus respectivos reactivos; lo anterior confirmó la validez factorial confirmatoria y la robustez estadística entre sus correlaciones.

La **hipótesis 10** se **rechazó** desde la **percepción de los Jefes y Seguidores** siendo:

***Ho:** “Desde la percepción de **Jefes y Seguidores**, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.*

La **hipótesis 10** se dividió en dos, correspondiendo la percepción de los Jefes y los Seguidores.

La **hipótesis 10.1** se planteó desde la percepción de Seguidores

***Ho:** “Desde la percepción de los **Jefes**, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.*

La **hipótesis 10.2** se planteó desde la percepción de Seguidores

***Ho:** “Desde la percepción de los **Seguidores**, los resultados del estudio no confirman la validación teórica metodológica del Modelo de Maslach sobre el desgaste profesional en cuanto a correlaciones directas significativas entre las subescalas de cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal”.*

Los Coeficientes de Correlación de Pearson Momento – Producto bivariados permitieron **rechazar** la hipótesis 10 y encontrar los siguientes hallazgos:

Los resultados en ambas hipótesis fueron las mismas tanto en Jefes como en Seguidores; se encontraron correlaciones inversas significativas entre todas las subescalas del liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado con las subescalas de Desgaste profesional; excepto en con las relacionadas con

la Administración por excepción pasivo y el Laissez faire, donde fueron directas significativas.

Lo anterior confirma tanto el Modelo teórico de Maslach, así como los hallazgos de evidencia empírica de estudios al respecto.

Para complementar dichas hipótesis, fue necesario correr un modelo de ecuaciones estructurales donde se integraron las tres subescalas del modelo teórico de Maslach, así como sus respectivos reactivos; lo anterior confirmó la validez factorial confirmatoria y la robustez estadística entre sus correlaciones

La **hipótesis 11** se **rechazó** desde la **percepción de los Jefes y Seguidores** siendo:

***Ho:** “Los resultados del estudio no confirman la validación, estandarización y confiabilidad de los instrumentos sobre liderazgo transformacional (MLQ) y desgaste profesional (MBI)”.*

Los Análisis factoriales confirmatorios que se corrieron en **Jefes** y **Seguidores**, permitieron **validar** los resultados de las evaluaciones de las dimensiones de Liderazgo y Desgaste profesional en ambos Modelos teóricos. Se encontraron en todas las subescalas valores propios mayores a 1, en una sola dimensión, así como varianzas explicadas muy altas mayores de 40 en todos los factores investigados; excepto en la Baja realización personal, donde se obtuvieron dos dimensiones desde la percepción de los Jefes. Lo anterior permitió **rechazar** la hipótesis 11.

Por lo que concierne a la confiabilidad, la corrida del Coeficiente Alfa de Cronbach permitió confirmar la consistencia interna entre los resultados al emplear los instrumentos de los Modelos de Bass y Avolio, así como de Maslach en todas las subescalas; excepto en la Baja realización personal desde la percepción de los Jefes. Lo anterior se corroboró en las hipótesis 9 y 10 mediante modelos de ecuaciones estructurales.

Lo anterior sugiere el realizar mayores estudios y profundizar sobre la subescalas de Baja realización personal del Modelo de Maslach desde la percepción de los **Jefes**.

Se obtuvieron los **estándares** de los resultados de todas las subescalas del Modelo de Bass y Avolio, así como del Modelo de Maslach; bajo la metodología de **baremos** al emplear **estenes**; permitiendo dividir la curva normal de cada subescala en nueve cortes referidos en percentiles adecuados. Lo anterior permite contar con estándares bajo los cuales se puede ubicar a una persona con su grupo de referencia, en posteriores estudios.

La **hipótesis 12**. Se **rechazó** desde la **percepción de los Seguidores** siendo:

Ho: “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de las variables de resultado y las subescalas de desgaste profesional con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.

Las corridas de la Prueba “T” y los Anovas, permitieron **rechazar** la hipótesis al encontrar diferencias significativas de las variables de resultado y las subescalas de Desgaste profesional con algunas variables o factores sociodemográficos y organizacionales.

Se encontraron diferencias significativas entre **Hombres** y **Mujeres**; tanto en la **Satisfacción** como el **Esfuerzo extra**, obteniendo mayor puntuación media los hombres. No se encontraron diferencias significativas en la **Efectividad**. Sin embargo, en las subescalas de Desgaste profesional, se reportaron mayores puntuaciones medias en las **Mujeres** en comparación con los **Hombres**; tanto en el **Cansancio emocional** como en la **Baja realización personal**.

Se observa que las Mujeres están “por debajo” de los hombres en Variables de resultado; en lo que corresponde a la Satisfacción y el Esfuerzo extra. Sin embargo, se denota mayor puntuación media de las Mujeres en comparación con los Hombres, en lo que respecta al Cansancio emocional y la Baja realización personal. Lo anterior puede deberse al papel social de la Mujer en la cultura mexicana; pudiendo afectar la percepción de la Satisfacción en las mujeres; así como el Esfuerzo extra de la misma en el trabajo, el Cansancio emocional y la Baja realización personal por sus diversas labores de madre, esposa, trabajadora en casa y en las organizaciones. Lo anterior puede ser tomado para direccionar posteriores investigaciones al respecto.

El personal de **confianza** reporta mayor puntuación media en las tres subescalas de **Variables de resultado** (la **Satisfacción, el Esfuerzo extra y Efectividad**), en comparación con las demás categorías. No se encontraron diferencias significativas en las subescalas de Desgaste profesional por la Categoría del personal.

Es importante remarcar la diferencia existente en **Variables de resultado** por la **Categoría** del personal; donde el personal de **confianza** reporta mayor puntuación media al compararse con el interinato, el personal de base y otro. Podría ser que en el caso del personal de confianza, pueda tener “ventajas” diversas para realizar su labor, considerando por ejemplo: mayores apoyos administrativos, técnicos, permisos, mayores prestaciones, mayor motivación. Lo anterior es importante estudiarlo en diversos estudios posteriores.

Se encontraron mayores puntuaciones medias en **Variables de resultado** en el **Turno Vespertino** en comparación con el **Matutino** y el **Mixto**. No se encontraron diferencias significativas en las subescalas del **Desgaste profesional** por turno. Es importante lo futuro, la disposición de la administración con respecto a los apoyos, supervisión, controles administrativos y demás para que se pueda motivar a los otros dos turnos para que mejoren su actuación.

Se encontraron diferencias significativas en las tres subescalas de **Variables de resultado** (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad) en personal con **menos**

Antigüedad en la institución (menos de tres años); en comparación con las demás categorías de antigüedad. Es conveniente seguir estudiando este hecho para identificar sus niveles de compromiso, motivación y responsabilidad para orientar la toma de decisiones de los Jefes en cuanto a su liderazgo.

Otro hallazgo importante fue el encontrar mayores puntuaciones medias en la **Baja realización personal** en trabajadores que **no cuentan con el dominio** de las tecnologías de la comunicación e información, en comparación con los que tienen mejor porcentaje de dominio en dichas competencias.

El personal que **cuenta con recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura** reporta mayores puntuaciones medias en las **Variables de resultado** (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad), en comparación con personal que carece del apoyo de dichos recursos. De forma contraria, en las subescalas de **Desgaste profesional** (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal), el personal que **carece de dichos apoyo o recursos**, presenta mayores puntuaciones medias en su Desgaste profesional, en comparación con los que tuvieron dichos apoyos.

Lo anterior es de gran importancia para poder justificar tomar decisiones de los Jefes en cuanto a los apoyos en recursos tecnológicos y de infraestructura para la actuación y desempeño del profesorado y el personal administrativo.

Se encontraron mayores puntuaciones medias en la **Satisfacción** y la **Efectividad** en personal que **“Plenamente”** su horario permite compaginar actividades diversas con su trabajo. No se reportaron diferencias significativas en las subescalas del Desgaste profesional en cuanto al factor de compaginación con el horario de trabajo y otras actividades de interés del personal.

Dicho hallazgo es importante para poder ajustar la toma de decisiones de los Jefes en cuanto a permisos, apoyos administrativos, horarios flexibles, etc.

Se encontraron mayores puntuaciones medias en las subescalas de **Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad)**; en personal que **contó con mayor apoyo o total satisfacción** en cuanto a la **libertad de decisiones en su trabajo**, en comparación con personal donde **no contaba con dicha libertad** de decisión. Sin embargo, se encontró que en el personal que carecía de libertad de decisión en su trabajo reportaron mayores puntuaciones medias en cuanto a subescalas de Desgaste profesional (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal).

Dicho hallazgo es conveniente tomarlo en cuenta en posteriores estudios y en la labor cotidiana para que los Jefes tomen decisiones para “empoderar” a su personal en la toma de decisiones y en el “enriquecimiento” en el trabajo; mejorando los procesos administrativos y la motivación del profesorado.

Existe una **coherencia** entre la **satisfacción con el salario** en personal que reportó mayor puntuación media en la subescala de **Variable de resultado de Satisfacción**. Sin embargo, en personal que reportó estar **insatisfecho con el salario**, presentó mayor puntuación media en subescalas de **Desgaste profesional** (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal).

Se encontraron mayores puntuaciones media en **Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad)** en personal con **mayor satisfacción en su trabajo**, en comparación con los que no mostraron satisfacción. Sin embargo, en forma contraria, en personal que reportó **insatisfacción con su trabajo**, presentó mayor puntuación media en subescalas de **Desgaste profesional** (Cansancio emocional, Despersonalización y Baja realización personal).

El personal que **nunca pensó** con anterioridad el **cambiar de empleo**, presentó mayor puntuación media en el **Esfuerzo extra y la Efectividad**, en comparación con los que habían pensado con mayor constancia el cambiar de empleo. El personal que manifestó **“Casi siempre” pensar en cambiar de empleo**, presentó mayor puntuación media en el **Cansancio emocional** en comparación con otras categorías.

Los anteriores aspectos, permitirán tomar decisiones de los Jefes en atender al personal con diversas problemáticas planteadas en dichos hallazgos; las cuales se pueden resolver por medio de capacitación o incluso con psicoterapia.

La **hipótesis 13**. Se **rechazó** desde la **percepción de los Seguidores** siendo:

***Ho:** “No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias del desgaste profesional alto con respecto a las distintas variables o factores sociodemográficos y organizacionales”.*

Los análisis de la Chi cuadrada con las Tablas de Contingencias permitieron rechazar la hipótesis 13.

Los hallazgos referentes a dicha hipótesis son:

El personal con **Desgaste profesional alto** presentó **mayor insatisfacción** en cuanto al apoyo con respecto a **recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura** que necesita en su trabajo, en comparación con el personal **Sin desgaste profesional**.

El personal con **Desgaste profesional alto** presentó **mayor insatisfacción** en cuanto al **grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo**, en comparación con el personal **Sin desgaste profesional**.

El personal con **Desgaste profesional alto** presentó **mayor insatisfacción** en cuanto al **Nivel de satisfacción con su salario**, en comparación con el personal **Sin desgaste profesional**.

El personal con **Desgaste profesional alto** presentó **mayor insatisfacción** en cuanto al **Nivel de satisfacción con su actual empleo**, en comparación con el personal **Sin desgaste profesional**.

El personal con **Desgaste profesional alto** presentó **mayor pensamiento en cambiar de empleo**, en comparación con el personal **Sin desgaste profesional**.

Se observan distintas percepciones en cuanto a personal que presenta Desgaste profesional alto y el personal Sin desgaste profesional. Es conveniente atender dichas necesidades del personal en lo que respecta al aspecto administrativo, de liderazgo y a las problemáticas particulares de cada trabajador a nivel de capacitación e incluso psicoterapia.

Para apoyar la aplicación de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, Laissez faire e impactar en las variables de resultado, tomando en cuenta alternativas de acción, se plantearon cuatro hipótesis particulares de la **hipótesis 14**, siendo:

La **hipótesis 14.1**. Se **rechazó** desde la **percepción de los Jefes y Seguidores** siendo: **Ho**: *“Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la satisfacción son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”*.

Los Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA's) permitieron rechazar la hipótesis 14.1. y encontrar los siguientes hallazgos referentes a dicha hipótesis siendo:

Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta para actuar de forma inmediata para influir de forma directa significativa en la Satisfacción del personal investigado son solo dos siendo: la E3 Inspiración motivacional y la E13 Tolerancia psicológica. Las subescalas de liderazgo con prioridad básica no tan importantes en cuanto a su influencia y discriminación con la Satisfacción son: la E4 Estimulación intelectual, la E5 Consideración individual, la E2 Influencia idealizada (Conducta) y la E7 Administración por excepción activo. La subescala que se encuentra dentro del cuadrante sin prioridad es la E6 Premio contingente.

Es importante señalar que se podría esperar más de la influencia de la E6 Premio contingente con relación a la influencia y explicación de la Satisfacción; resultó significativa, pero su influencia es menos importante que las subescalas que se ubicaron en el cuadrante de alta prioridad.

La hipótesis 14.2. Se rechazó desde la percepción de los Jefes y Seguidores siendo: **Ho:** *“Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación del esfuerzo extra son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.*

Los Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA's) permitieron rechazar la hipótesis 14.2. y encontrar los siguientes hallazgos referentes a dicha hipótesis siendo:

Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta para actuar de forma inmediata para influir de forma directa significativa en el Esfuerzo extra del personal investigado es solo la E3 Inspiración motivacional. Las subescalas de liderazgo con prioridad básica no tan importantes en cuanto a su influencia y discriminación con la Satisfacción son: la E4 Estimulación intelectual, la E5 Consideración individual, la E2 Influencia idealizada (Conducta), la E7 Administración por excepción activo y la E13 Tolerancia psicológica. La subescala que se encuentra dentro del cuadrante sin prioridad es la E6 Premio contingente.

Es importante señalar que se podría esperar más de la influencia de la E6 Premio contingente con relación a la influencia y explicación del Esfuerzo extra; resultó significativa, pero su influencia es menos importante que las subescalas que se ubicaron en el cuadrante de alta prioridad.

La hipótesis 14.3. Se rechazó desde la percepción de los Jefes y Seguidores siendo: **Ho:** *“Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta en cuanto a la explicación de la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.*

Los Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA's) permitieron rechazar la hipótesis 14.3. y encontrar los siguientes hallazgos referentes a dicha hipótesis siendo:

Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta para actuar de forma inmediata para influir de forma directa significativa en la Efectividad del personal investigado son: la E7 Administración por excepción activo, la E2 Influencia idealizada (Conducta), la E13 Tolerancia psicológica, la E1 Influencia idealizada /Atributo) y la E4 Estimulación intelectual. Las subescalas que se encontraron en el cuadrante de prioridad básica son: la E3 Inspiración motivacional y la E5 Consideración individual. La subescala que se encuentran dentro del cuadrante sin prioridad fue: la E9 Laissez faire, teniendo una influencia inversa significativa con respecto a la Efectividad.

Es importante señalar que se podría esperar más de la influencia de la E6 Premio contingente con relación a la influencia y explicación de la Efectividad; resultó significativa, pero su influencia es menos importante que las subescalas que se ubicaron en el cuadrante de alta prioridad.

La hipótesis 14.4. Se rechazó desde la percepción de los Jefes y Seguidores siendo: **Ho:** *“Las subescalas de liderazgo que tienen una prioridad alta al mismo tiempo en cuanto a la explicación de la satisfacción, el esfuerzo extra y a la efectividad son: la administración por excepción pasivo y el laissez faire”.*

Los Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA's) permitieron rechazar la hipótesis 14.4. y encontrar los siguientes hallazgos referentes a dicha hipótesis siendo:

Las subescalas que tienen una prioridad alta significativa para influir en forma inmediata en la Satisfacción son: la E3 Inspiración motivacional y la E13 Tolerancia psicológica.

La subescala que tiene una prioridad alta significativa para influir en forma inmediata en el Esfuerzo extra es la E3 Inspiración motivacional.

Las subescalas que tienen una prioridad alta significativa para influir en forma inmediata en la Efectividad son: la E1 Influencia idealizada (Atributo), la E2 Influencia idealizada (Conducta), la E4 Estimulación intelectual, la E7 Administración por excepción activo y E13 Tolerancia psicológica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se destacan las conclusiones más relevantes del estudio tomando en cuenta los hallazgos teóricos y prácticos:

Se logró alcanzar el objetivo general del estudio; pudiendo determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional, laissez faire y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) de Jefes, en el desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de sus Seguidores de Escuelas Normales Públicas del Estado de México, bajo el Modelo de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional, y el Modelo de Maslach en lo que respecta al desgaste profesional.

El modelo de Bass y Avolio se constituye como una teoría contemporánea robusta, la cual puede explicar procesos de liderazgo en contextos educativos mexicanos; donde interactúan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos, pudiendo influir en variables de resultado de sus seguidores, así como también en su desgaste profesional.

Los fundamentos teóricos de las subescalas transformacionales, las subescalas transaccionales, el laissez faire y las variables de resultado; pudieron ser analizados de manera precisa en cada una de las hipótesis específicas, donde se tomaron en cuenta algunos factores sociodemográficos y organizacionales, corroborando hallazgos de estudios previos al respecto.

De la misma forma, la teoría de Maslach referente al desgaste profesional se pudo corroborar empíricamente en el presente estudio. De forma complementaria, se pudo analizar de manera particular en cada una de las hipótesis específicas, la participación de factores sociodemográficos y organizacionales en cada una de las subescalas del desgaste profesional.

El presente estudio pudo concretar aportaciones importantes en los siguientes rubros:

Aportación metodológica

El estudio se apoyó de distintos elementos metodológicos sobresalientes como fue la evaluación aproximada a la perspectiva 360 grados; donde los jefes se autoevaluaron en cuanto a su liderazgo, y se contrastó con la percepción de sus seguidores, con respecto a la conducta de liderazgo de los primeros.

Para poder probar las hipótesis de investigación, fue necesario aplicar distintos análisis estadísticos univariados (Intervalos de confianza para la media), bivariados (coeficientes de correlación de Pearson Momento – Producto), Análisis de varianza y Pruebas T de Student. También se aplicaron pruebas estadísticas multivariadas como son: Análisis factoriales (confirmatorio y exploratorio), Análisis de Confiabilidad Alfa de Cronbach, Regresiones múltiples y Modelos de Ecuaciones Estructurales (con variables latentes y de trayectorias), así como el Análisis de

Cuadrantes Discriminantes (DQA). Es importante comentar la importancia del uso de métodos multivariados robustos en la investigación en ciencias sociales; concretamente en la administración, donde se pueden probar hipótesis multivariadas (incluso de naturaleza causal), modelando las trayectorias de influencia, correlación y causalidad de las variables implicadas a partir de Modelos de ecuaciones estructurales.

El Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA), se puede emplear en la administración, en distintos problemas estratégicos; donde se maneja información relevante de las variables o factores de interés, para conformar distintos cuadrantes de participación o influencia. La ubicación de los factores o variables integrados en los respectivos cuadrantes; permite la adecuada toma de decisiones, sobre la base de los ejes cartesianos que pueden ser de influencia vs. efectividad.

El método de los Modelos de ecuaciones estructurales que mejor explicó la influencia de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado en subescalas del desgaste profesional; fue el que usa las variables latentes con la máxima verosimilitud siendo más robusto, en comparación con el método de trayectorias.

Aportación a la validación de instrumentos de medición

Uno de los principales logros del estudio fue el validar, confiabilizar y estandarizar a la población mexicana los dos instrumentos: Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Mendoza, así como el Maslach Burnout Inventory (MBI) de Maslach a la población mexicana, el cual se concretó para la presente investigación.

Aportación a la validación teórica

El presente estudio apoyó la validación teórica del modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional y transaccional; así como el modelo de Maslach con respecto al desgaste profesional en población mexicana.

Aportación a la resolución de problemas prácticos en las organizaciones

El presente estudio permitió generar un análisis cuantitativo de la problemática del liderazgo transformacional y transaccional de los directivos, y del desgaste profesional del personal que labora en las Escuelas Normales del Estado de México. El modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes que explica lo anterior es el siguiente:

En cuanto al Cansancio emocional: aproximadamente el 10 % de los cambios o variaciones del Cansancio emocional (subescala de desgaste profesional), se explican en primer lugar, por una influencia directa significativa por la Administración por excepción activo (subescala de liderazgo transaccional), con su coeficiente beta estandarizado de 0.49; así también, en segundo lugar por el Laissez faire tiene una influencia directa significativa, con un coeficiente beta estandarizado de 0.23, mientras que la Satisfacción (subescala de variables de resultado) en tercer lugar,

tiene una influencia inversa significativa, con un coeficiente beta estandarizado de -0.55 . Por lo anterior, se puede entender como la Administración por excepción activo, siendo una subescala de liderazgo transaccional, junto con el Laissez faire aumentan el Cansancio emocional; mientras que la Satisfacción (siendo una subescala de variables de resultado) la reducen. No se observa ninguna influencia de alguna subescala del liderazgo transformacional en el Cansancio emocional.

En cuanto a la Despersonalización: aproximadamente el 12 % de los cambios o variaciones de la Despersonalización (subescala de desgaste profesional), se explican en primer lugar, por la influencia directa significativa de la Administración por excepción activo (subescala de liderazgo transaccional), con su coeficiente beta estandarizado de 0.77 ; así también, en segundo lugar por el Laissez faire, tiene una influencia directa significativa, con un coeficiente beta estandarizado de 0.33 , mientras que la Efectividad (subescala de variables de resultado) en tercer lugar, tiene una influencia inversa significativa, con un coeficiente beta estandarizado de -0.72 . Por lo anterior, se puede entender como por un lado, la Administración por excepción activo (siendo una subescala de liderazgo transaccional) y el Laissez faire, incrementan la Despersonalización; mientras que la Efectividad (siendo una subescala de variables de resultado) la reducen. No se observa ninguna influencia de alguna subescala del liderazgo transformacional en la Despersonalización.

En cuanto a la Baja realización personal: aproximadamente el 13 % de los cambios o variaciones de la Baja realización personal (subescala de desgaste profesional), se explican en primer lugar, por una influencia directa significativa por la Administración por excepción activo (subescala de liderazgo transaccional), con su coeficiente beta estandarizado de 0.53 ; así también, en segundo lugar por el Laissez faire, tiene una influencia directa significativa, con un coeficiente beta estandarizado de $.12$, mientras que la Influencia idealizada conducta (subescala de liderazgo transformacional) en tercer lugar, tiene una influencia inversa significativa, con un coeficiente beta estandarizado de -0.76 . Por lo anterior, se puede entender como por un lado, la Administración por excepción activo (siendo una subescala de liderazgo transaccional) y el Laissez faire, incrementan la Baja realización personal; mientras que la Influencia idealizada conducta (subescala de liderazgo transformacional) la reduce. No se observa ninguna influencia de alguna subescala de variables de resultado en la Baja realización personal.

Por lo anterior, se puede afirmar que las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional, variables de resultado y laissez faire; explican un porcentaje que va del 10 al 13 % de las variaciones del desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) en el personal investigado. Sin embargo, la Administración por excepción activo (subescala transaccional) y el Laissez faire incrementan el Cansancio emocional y la Despersonalización; mientras que la Satisfacción y la Efectividad (subescalas de variables de resultado), la reducen respectivamente. En estas subescalas del desgaste profesional, no existe ninguna influencia significativa de subescalas transformacionales.

Por lo que respecta a la Baja realización personal, se observa un comportamiento diferente a las anteriores subescalas de desgaste profesional; la Administración por

excepción activo (subescala transaccional) y el Laissez faire, influyen de forma directa significativa en la Baja realización personal, pudiendo incrementarla, mientras que la Influencia idealizada conducta (subescala transformacional), la reduce.

Lo anterior permitió comprender dichos factores, y poder establecer estrategias de intervención específicas en cuanto al liderazgo y desgaste profesional; para que en un futuro se puedan resolver las problemáticas detectadas.

Tomando en cuenta los resultados del estudio, se pueden proponer algunas alternativas de acción como son:

Capacitar a los Jefes en cuanto al manejo teórico y práctico de adecuados estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Proporcionar retroalimentación o coaching a los Jefes en cuanto al uso del laissez faire; ya que éste impacta en forma significativa en el desgaste profesional de sus seguidores, así como del uso apropiado de las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional. Es importante que los Jefes estén capacitados en cuanto a la conceptualización y aplicación de cada una de las subescalas del perfil de liderazgo dentro del Modelo de Bass y Avolio. También es conveniente que los Jefes puedan entender la importancia de las variables de resultado como una manifestación operativa de los Seguidores.

Tomando en cuenta que menos del 10 % del personal investigado (tanto en Jefes como en Seguidores) presenta Desgaste profesional alto, no es necesaria una intervención de emergencia o extrema; se sugiere que al personal detectado con niveles de desgaste alto (siendo el 5 % aproximadamente), tenga una atención personalizada y especializada por parte de un psicólogo o profesional de salud en el trabajo.

En personal de los Seguidores donde se detectó con baja realización personal; se sugiere invitarlo a participar en cursos de desarrollo humano en el trabajo, para poder resolver dicha situación psicológica.

Es necesario retroalimentar a los Jefes sobre su perfil de liderazgo transformacional y transaccional; pudiendo mejorar los lineamientos conductuales y sus estilos de liderazgo que deberán aplicar en el futuro.

Es adecuado que los Jefes estén enterados de la influencia directa significativa, en cuanto al uso de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en variables de resultado; para que se establezcan lineamientos conductuales de sus estilos de liderazgo, para que en el futuro se pueda influir en forma determinante en éstas últimas.

Se sugiere seguir aplicando y adaptando los instrumentos de liderazgo transformacional (Adaptación del MLQ de Mendoza) y el de Desgaste profesional (MBI de Maslach) en la población mexicana; pudiendo comprobar sus niveles de confiabilidad y validez. También es importante tomar en cuenta las normas

estandarizadas de dichos instrumentos; pudiéndolos aplicar en procesos de selección, capacitación y evaluación del capital humano en las organizaciones.

Es conveniente prestar atención por parte de los Seguidores en cuanto a las variables de resultado; donde los hombres obtienen mayores puntuaciones medias, en comparación de las mujeres. Lo anterior, puede ser encausado en mejorar el reconocimiento de logros laborales de las mujeres y los hombres en el trabajo.

Es necesario en futuros estudios, si se siguen presentando mayores puntuaciones medias en las mujeres en las subescalas de desgaste profesional, en comparación con los hombres; el trabajar procesos de capacitación específicos en las mujeres para hacer frente a las problemáticas.

Como alternativas de acción prácticas en cuanto al uso de subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, se sugiere lo siguiente:

Para influir de forma significativa en la Satisfacción, es necesario que los jefes promuevan solo dos subescalas siendo: la Inspiración motivacional y la Tolerancia psicológica.

Para influir de forma significativa en el Esfuerzo extra, es necesario que los jefes promuevan solo la Inspiración motivacional.

Para influir de forma significativa en la Efectividad, es necesario que los jefes promuevan la Administración por excepción activo, la Influencia idealizada (Conducta), la Tolerancia psicológica, la Influencia idealizada /Atributo) y la Estimulación intelectual.

REFERENCIAS

Artículos de congresos internacionales

Andrade Vallejo María Antonieta, Esteban Martínez Díaz y Eulalia Márquez Martínez (2007). Indicadores de riesgo en el ambiente laboral. (Caso del sector salud). Memoria del XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Jalisco, México.

Arias Galicia Fernando, Abigail Fernández Sánchez y Martha Elva González Zermeño (2008). Agotamiento profesional (Burnout) asociado a factores organizacionales del ámbito laboral en personal de enfermería. Memoria del XII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Tijuana, B.C. México.

Arias Galicia Fernando y Martha Elva González Zermeño (2008). El agotamiento profesional (burnout) en personal de educación. Memoria del XII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Tijuana, B.C. México.

Cerecedo Mercado María Trinidad (2008). Berenice Maldonado Hernández y Oswaldo Ortega Reyes. El perfil de los directivos de instituciones de educación media superior. Memoria del XII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Tijuana, B.C., México.

Delfín Beltrán Luis Alberto & Jesús Escudero, Macluf (2007). El síndrome quemado por el trabajo (SQT) en docentes de las licenciaturas de agronomía y administración de empresas: caso: Instituto Tecnológico de Ursulo Galván, Ver. Memoria del XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Jalisco, México.

Fernández Sánchez, A., & Arias Galicia, F. (2008). Agotamiento profesional (burnout) asociado a factores organizacionales del ámbito laboral en personal de enfermería. Memoria del XII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), Tijuana, México.

García Rivera Blanca, Mendoza Martínez Ignacio & Haro Gutiérrez Karla (2012). El liderazgo transformacional y su relación con el síndrome del quemado en personal de un Distrito de Salud Pública de Baja California. Memoria del XVI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA), Tecnológico de Monterrey, México, 2012.

González, I, García, B. & Mendoza, I. (2016). Validación y confiabilidad del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (1990) en altos y medios mandos de empresas portuarias de logística en importación y exportación. Memoria del XX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, ACACIA, Mérida, México.

González Zermeño Martha Elva, Orquídea Benítez Plascencia y Abigail Fernández Sánchez (2007). Un estudio de agotamiento (Burnout) profesional en el personal de salud en el Estado de Morelos. Memoria del XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Jalisco, México.

González Reyes Samira Guadalupe, y Héctor René Díaz Sáenz (2008). El lenguaje del líder transformacional y su relación con el contrato psicológico del subordinado. Memoria del XII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Tijuana, B.C. México. Mayo 2008.

González Zemeño, Martha y Arias Galicia, Fernando (2008). Agotamiento profesional (burnout) en personal de educación. Memoria del XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA), Tijuana, Baja California, México.

Juárez García Arturo (2007). Predictores psicosociales de burnout y entusiasmo laboral en enfermeras de un hospital público de la ciudad de México. Memoria del XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Jalisco, México.

Magaña Medina Deneb Elí, y Jorge Rosas Castro (2007). Variables organizacionales asociadas al síndrome de desgaste emocional. Memoria del V. Congreso Internacional de Análisis organizacional Modernidad, Ética e Intervención en las organizaciones". Guanajuato, México.

Ortiz Valdés Juan Antonio, & Fernando Arias Galicia (2007). Factores Psicosociales del desgaste profesional en dos grupos de enfermeras. XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Jalisco, México.

Ortiz Valdés Juan Antonio, & Fernando Arias Galicia (2008). El desgaste profesional (Burnout) como predictor de la búsqueda de otro trabajo en profesionales de la salud y de la educación en el occidente de México. XII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Tijuana, B.C., México.

Sismeiro Pereira Ana Paula & Paula Odete Fernández (2008). Identidade profissional e susceptibilidade ao Burnout em educadores sociais em formação. Memoria del XII. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas. A.C. ACACIA. Tijuana, B.C., México.

Xochitototl; V., Mendoza, I. & García, B. (2016). El compromiso organizacional como predictor del liderazgo transformacional, transaccional y de las variables de resultado en el personal que labora en las Escuelas Públicas de Educación Básica en Baja California. Memoria del XX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, ACACIA, Mérida, México.

Bases de datos en internet

- <http://www.ebsco.com/home/>
- <http://www.proquest.com/home>
- <http://www.emerald.com/home>
- <http://www.redalyc.org>

Bibliotecas en línea

- Biblioteca itam. http://hammurabi.itam.mx/F/-/'func=find-a-0&local_base=ITAM
- Biblioteca itesm. http://biblioteca.itesm.mx/nav/buscar_catalogo.php.

- Bibliotecas uam

<http://148.206.107.4:8991/F/RF1cYHJ2HGTXMLC15R8Y7UTI238INNJ>

- Biblioteca UIA. <http://www.bib.uia.mx/tesis/index.html>
- Bibliotecas UVM. <http://www.bibliotecas.uvmet.edu/pórtico-uvm-out/>
- Centro de multimedios ULSA. <http://cmultimedios.ulsa.edu.mx/>
- Dirección de bibliotecas IPN.

<http://148.204.223.54/uhtbin/cgisirisi/Thu+Jun+26+07:51:07+CDT+2008/SIRISI/0/4>

[9](#)

- Tesiunam. http://132.67.65:8991/F/-/'func=find-b-0&local_base=TESO1

Journals

Alban – Metcalfe Robert J. y Alimo – Metcalfe Beverly (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*.

Aldrete M. Pando M. y Aranda C. (2003). Síndrome de burnout en maestros de educación básica, nivel primaria de Guadalajara. *Investigación en Salud*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

Arvonen, J. (1995). Leadership behavior and coworker health. A study in process industry. (801): Department of Psychology, Stockholm University.

Avolio, B.J. & Bass B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 188-218.

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*.

Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *Journal of American psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass Bernard. M. (1997). Personal selling and transactional / transformational leadership. *Journal of personal selling & sales management*. Vol. XVII, Num. 3, summer, pp. 19 – 28.

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 B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8 (1) 9 – 13.

Bloom, B., et al. (1971). *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales: manuales I y II*. Traducción de Marcelo Pérez Rivas; prólogo del Profesor Antonio F. Salomía. Buenos Aires: Centro Regional de Ayuda Técnica: Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D).

Butler, S. Kent y Madonna G. Constantine. *Collective self-esteem and burnout in Professional School Counselors*. University of Missouri, Saint. Louis. /Columbia University, New York. P.p. 10

Carless, Sally A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behaviour as measured by the MLQ. Swinburne University of Technology,

Hawthorne, Australia. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1998), 71, 353-358. 1998. The British Psychological Society.

Corrigan, P.W., Diwan, S., Campion, J. & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Adm Policy Ment Health*. Nov; 30(2): 97-108.

Cuadrado I, Molero F. & Navas M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción psicológica*, vol. 2, pp. 115 – 129.

Cuadrado Isabel & Molero Fernando (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 18, N0. 1, pp. 39 – 55.

Den Hartog Deanne N, Van Muijen Jaap J. & Koopman Paul L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, 19 – 34.

Farber, Barry A. Treatment Strategies for Different Types of Teacher Burnout. Teachers College, Columbia University. JCLPsession, May 2000. P.p. 15

Friedman, Isaac A. Burnout in Teachers: Shattered Dreams of Impeccable Professional Performance. The Henrietta Szold Institute, Israel. The National Institute for Research in the Behavioral Sciences. JCLP/In session, May 2000. P.p. 12

Friedman, Isaac A. High and low Burnout schools: School culture aspects of teacher burnout. The Henrietta Szold Institute, Jerusalem, Israel. *Journal of educational research*. July/august 1991, Vol 84 (No. 6). P.p. 9.

Friedman, Isaac A. Student Behavior Patterns Contributing to Teacher Burnout. The Henrietta Szold Institute, Israel. *The Journal of Educational Research*. May/June 1995 (Vol. 88 (No. 5). P.p. 9

García Rivera Blanca, Mendoza Martínez Ignacio & Ramírez Barrón Concepción (2012). Transformational leadership behavior and employee burnout in a mexican public hospital. *Academy of human resource development*, E.U.

García Rivera Blanca, Mendoza Martínez Ignacio & Ramírez Barrón Concepción (2012). The impact of transformational leadership in burnout of nurses and doctors in a Public Hospital of Mexico. *American Journal of Health Sciences*, Volume 4, Number, First Quarter 2013.

Gelis Zvi D.(2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. U.S.A. *Social work Research* / Volume 25, number 1 /March.

Gil Monte PR, Peiró JM. (1997) (a): A longitudinal study on burnout syndrome in nursing professionals. *Quaderni di Psicologia del Lavoro*; 5 (Feelings work in Europe): 407-414.

Gil – Monte, (2008). Prevalencia del “síndrome de quemarse por el trabajo” (burnout) en pediatras de hospitales generales, *Rev Saúde Pública* 2008; 42(3): 450-6.

Gill A., Flaschner A. y Shachar (2006) Mitigating stress and burnout by implementing transformational – leadership. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, vol.18, No.6, pp. 469-481.

Gil - Monte, P., & Peiro, J. M. (1999). Validez factorial del Maslach Burnout Inventory en una muestra multiocupacional. *Electronics Versión / Universidad de la Laguna y Universidad de Valencia*. España.

Gil Amarjit S., Flaschner Alan B. & Shachar Mickey (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational – leadership. *International journal of contemporary hospitality management*, Vol. 18, No. 6, pp. 469 – 481.

Gordick, D.H. (2002). Employee dispositional characteristics and supervisor leadership behavior as predictors of employee coping with organizational change. *Dissertation Abstracts International: section B*, Vol. 63(4-B). US: Univ Microfilms International.

Guevara César A (2004). Síndrome de desgaste profesional en médicos internos y residentes. *Hospital Universitario del Valle*, Cali, 2002. *Colombia Médica*, dic 2004, Vol. 35, No 4. Pág. 173-178 Universidad del Valle, Cali, (Colombia).

Gutiérrez, Marisol & Torres Berríos, Carlos J. **(2001)**. Guía a la Quinta Edición del *Publication Manual of the American Psychological Association*. Universidad de Puerto Rico.

Harris, C.A. (1999). The relationship between principal leadership styles and teacher stress in low socioeconomic urban elementary schools as perceived by teachers. *Dissertation Abstracts International*; Dec 60(6-A). US: University Microfilms International.

House, Robert J.; Mitchell, T.R. (1974). "Path-goal theory of leadership". *Journal of Contemporary Business*.

Huberman, Michael. Burnout in Teaching Carrers (a). Faculty of Psychology and the Sciences of Education at the University of Geneva.

Jenneth, Heather K., Sandra L. Harris and Gary B. Mesibov. Commitment to Philosophy, Teacher Efficacy, and Burnout Among Teachers of Children with Autism. *Journal of Autism and Development Disorders*, Vol. 33, No. 6, December 2003. P.p. 12.

Kagan, D.M. (1989). Inquiry mode, occupational stress and preferred leadership style among American elementary school teachers. *Journal of Social Psychology*. Jun129 (3): 297-305.

Lambie, Glenn W. The contribution of ego development level to burnout in school counselors: Implications for professional School counseling. *Journal of counseling and development*. Winter 2007. Volume 85. P.p. 82 - 88.

Langner, D.E. (2002). Burnout and leadership styles in residential mental health workers. *Dissertation Abstracts International: Section B*. Vol. 62(8-B) Mar. US: Univ Microfilms International.

Marrau, C. (2004), El síndrome de burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente. *Fundamentos en Humanidades, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, pp. 53-68.

Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli y Michael P. Leiter. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001. 52: 397-422. P.p. 397 - 422

Maslach, Christina. Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. 2003. American Psychological Society. Psychology Department, University of California at Berkeley, Berkeley, California. P.p. 4.

Maslach, Christina. What have we learned about Burnout and health? *Psychology and health*, 2001, Vol. 16, pp. 607-611. University of California, Berkeley, USA. In final form, January 2001.

Maslach C., Schaufeli W. y Leiter M. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, ProQuest Health and Medical Complete, pg. 397.

Maslach Christina (2008). Brief Biography, Personal Statement, Burnout and Individuation. Home page.

Melchior, M.E.W., Van den Berg, A :A., Halfens, R. & Abu-Saad, H.H. (1997). Burnout and the work environment of nurses in psychiatric long-stay care settings. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*. Vol 32(3) Apr: 158-164.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro y José Ramón Torres Solís (2006). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa químico - farmacéutica de clase mundial en México desde dos modelos teóricos. *Revista Internacional: La Nueva Gestión Organizacional*. México. Año. 2 Núm. 3. Julio – Diciembre.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, Ortiz Arévalo Fernanda y Parker Rosell Héctor (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. Traducción. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*. México. Vol. 7. Núm. 27 Enero – Junio.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, Ortiz Arévalo Fernanda y Parker Rosell Héctor (2005). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. Revista de Investigación e Información Educativa del Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2007). Perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos del Hospital General de México Premio: Segundo Lugar del Premio Nacional a la Investigación Laboral 2007. Categoría: Investigación Aplicada. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro y López Escobar Rosa Alejandra (2008). Estudio de desgaste profesional de trabajadores de una institución pública de salud en el D.F. asociado a variables sociodemográficas y organizacionales. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, Año 4, Número 7, Julio - Diciembre, 2008, ISSN: 1870205-8, PP. 111-125

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, José Ramón Torres Solís y Tonatiuh Ibarra Cortés (2008). Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica gubernamental en la ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. Investigación administrativa, IPN, Escuela Superior de Comercio y Administración. Enero – Junio, Número 101 año 37 ISSN: 1870-6614.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, García Blanca, Avelar García Adalberto y Lizárraga Román (2011). Estudio Exploratorio del Síndrome de Burnout en una Institución de Educación Superior Mexicana Usando la Escala de Maslach. Revista internacional Administración & Finanzas, Volumen 4, Número 2, 2011.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro & Escobar Álvarez Gerardo R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Revista electrónica del Centro de Investigación ISSN: 1665-8612, Vol. 10, Número 38. Julio - Diciembre 2012.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro & Escobar Álvarez Gerardo R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Publicación por Internet/ Redalyc/ Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013>

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, Escobar Álvarez Gerardo R. y García Rivera Blanca (2013). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. Revista electrónica del Centro de Investigación ULSA ISSN: 1665- 8612 Universidad La Salle. ISSN Versión impresa: 1405-6690 ULSA, Vol. 10, Págs. 23.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, García Rivera Blanca, y Uribe Prado Jesús

Felipe (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 2014, 4 (1), 1412 – 1429. Págs. 1413 – 1429.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro, Marín López Patricia y Hernández Vera Nancy (2015). Estudio comparativo del liderazgo transformacional entre las percepciones de directores y seguidores de una empresa de consultoría en México. *Memoria del XX Congreso Internacional de Investigación en Administración, Contaduría e Informática, F.C.A. UNAM.*

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2015). Liderazgo transformacional: asunto pendiente en México. Entrevista por Villaseñor Nistela. CONACYT Agencia informativa. <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/humanidades/1416-liderazgo-transformacional-asunto-pendiente-en-mexico>. Consultado 4/11/2015.

Pedrabissi, Luigi, J. P. Rolland y M. Santinello. Stress and Burnout Among Teachers in Italy and France. *The Journal of Psychology*, 127 (5), 529-535. 1991. P.p. 7

Restrepo N., Colorado G. y Cabrera G. (2006). Desgaste emocional en docentes oficiales de Medellín, Colombia. *Revista de Salud Pública, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, pp. 63-73.

Rome, K.P. (2000). The palliative effect of leadership agents on reactions to workplace stressors. *Dissertation Abstracts International*. Jun; 60(11-A). US: University Microfilms International.

Rose, M.R. (1998). An integrative investigation of job stress, situational moderators and group-level patterns within the leader-member exchange model of leadership. *Dissertation Abstracts International: Section B*. Vol 58(11-B) May. US: Univ Microfilms International.

Rowney, J. I. A.; Cahoon, A. R. (1990). Individual and organizational characteristics of women in managerial leadership. *Journal of business ethics*; apr/may; 9,4,5; ABI/Inform Global.

Sally A. Carless. (1998). Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex roles*; dec, 39, 11/12; Academic research library.

Sheridan, J.E. & Wredenburgh, D.J. (1979). Structural model of leadership influence in a hospital organization. *Acad Manage J*. Mar; 22(1):6-21.

Schulz, R., Greenley, J.R. & Brown, R. (1995). Organization, management and client effects on staff burnout. *Journal of Health & Social Behavior*. Dec; 36(4):333-345.

Seltzer; Joseph (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of management journal*, Jun; 31,2, ABI / Inform Global, pg. 439.

Serryn, Dominique. Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants face à la fin de vie. CDRN FXB Centre de ressources et de documentation en soins palliatifs, accompagnement, mort et deuil. Dernière mise à jour: 11-01-2006 http://www.cdrnfxb.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=797

Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21.

Stordeur S., D'hoore W. & Vandenberghe, C. (2001) Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *J Adv Nurs*. 2001 Aug;35(4):533-42.

Tejeda, Manuel. J., Terri A. Scandura, y Rajnandini Pillai. The MLQ revisited. Psychometric properties and recommendations. Barry University, University of Miami y California State University. Estados Unidos. *The Leadership Quarterly*. 12, 2001.

Viloria, H., & Paredes, S. (2002). Estudio del síndrome de burnout o desgaste profesional en los profesores de la Universidad de los Andes. *Educere. Revista Venezolana de Educación. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. , 29 - 36.

Widerszal-Bazyl, M. (2003) Presentation at a European workshop on Leadership and Health in Smedsmora, Sweden.

Wilcoxin, S.A. (1989). Leadership behavior and therapist burnout: A study of rural agency settings. *Journal of Rural Community Psychology*. Win 10(2).

Wilkerson, Kevin y James Bellini. Intrapersonal and organizational factors associated with burnout among school counselors. *Journal of Counseling and development*. Fall 2006. Volume 84. American counseling association. P.p. 12.

Libros

Aamodt Michael G. (2010). Psicología industrial / organizacional. Un enfoque aplicado. México, D.F. WADSWORTH CENGAGE Learning.

Álvarez-Gayou, Jurgenson Juan Luis (2005). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. México DF. Editorial Paidós Educador. 1ª edición. Reimpresión, P.p. 222

Arias Galicia F. & Juárez García Arturo (2012). Agotamiento profesional y estrés: hallazgos desde México y otros países latinoamericanos. Miguel Ángel Porrúa, México, D.F.

Avolio, Bruce J. y Bernard M. Bass (2002). Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. USA. Mahwah, New Jersey, P.p. 179.

Baena, Paz Guillermina María Eugenia y Sergio Montero Olivares (1993). Tesis en 30 días. Lineamientos prácticos y científicos. México DF. Editores mexicanos unidos. 9ª reimpresión marzo. P.p. 100.

Bass, B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. USA. Sage Publications. Educational and Professional Publisher. P.p. 238.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). Introduction in B. Bass and Bruce Avolio (Eds). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousands Oaks, CA: 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, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*. 13(3), 26-40.

Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. Third edition. New York: The Free Press.

Bass Bernard M. & Yammarino, Francis J. (1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied psychology*, junio, volumen 40, ISSUE 4, Pp. 437 – 454.

Berne Eric (1974). ¿Qué dice usted después de decir hola? Editorial McGraw Hill.

Berne Eric (1976) Análisis transaccional en psicoterapia. Editorial McGraw Hill.

Blake, Robert R. y Mouton Jane Srygley (1964). The managerial grid: Key orientations for achieving production through people. Gulf Publishing Company.

Blake, Robert R. y Mouton Jane Srygley (1969). Building a dynamic corporation through grid organization development. Addison-wesley.

Blake, Robert R. y Mouton Jane Srygley (1973). El modelo de cuadro organizacional grid. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. Pp. 133.

Blake, Robert R. y Mouton Jane Srygley (1973). El grid para la máxima eficiencia en supervisión. Edit. Diana.

Blake, Robert R. y Mouton Jane Srygley (1980). El nuevo grid gerencial. Diana.

Blanchard, Kenneth H. (2007). Liderazgo al más alto nivel: Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Bogota, Colombia. Grupo Editorial Norma.

Bryman, Alan (1992). Charisma & leadership in organizations. Londres, Sage.

Burns, MacGregor James (1978). Leadership. New York, USA. Harper & Row, Publishers.

Cartwright & Sander (1996). Dinámica de grupos: investigación y teoría. Edit. Trillas.

Chiavenato, Adalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México. Editorial Mc Graw-Hill. 7ª edición. P.p. 562.

Drucker Peter F. (1996). El líder del futuro. España. Edit. Deusto.

Eco, Umberto (1989). Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Versión castellana de Lucía Baranda y Alberto Clavería Ibáñez. México DF. Título original en inglés, Come si fa una tesi di laurea. Gedisa editorial. 11ª reimpresión en México. P.p. 267.

Escobar Álvarez Gerardo R. & Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2013). Liderazgo transformacional y burnout: Profesores y directivos de una Institución Pública de Educación Media Superior en México. Editorial Académica Española. <https://www.eae-publishing>. ISBN – 13: 978-3-659-05862-2, ISBN-10: 3659058629, EAN: 9783659058622.

Fiedler, F. E. (1958) Leader Attitudes and Group Effectiveness, Urbana, IL: University of Illinois Press.

Fiedler, F. E. (1967) A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1971) Leadership, New York: General Learning Press.

Fiedler, F. E. (1981) *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group.

Fiedler, F. E., Chemers, M. M. and Mahar, L. (1976) *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, New York: John Wiley and Sons.

Ferrán Aranz Magdalena (2001). *SPSS para Windows. Análisis estadístico*. Aravaca, España. Osborne McGraw – Hill.

Freudenberger. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*. No.30.

Furnham Adrian. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, D.F. OXFORD University Press.

García Rivera B., Mendoza Martínez I. & Haro Gutiérrez Karla (2012). *Liderazgo y burnout en un grupo de profesionales de la salud*. Editorial Académica Española. <https://www.eae-publishing>. ISBN – 13: 978-3-659-06348-0, ISBN-10: 3659063487, EAN: 97836659063480.

Garner John W. (1991). *El liderazgo*. Grupo Editorial Latinoamericano.

Gibson, James L., John M. Ivencevich, James H. Donnelly Jr (2001). *Las Organizaciones*. México DF, Edit. Mc Graw Hill. Pp. 591

Gil-Monte, Pedro R y José M. Peiró Silla (1997). *Desgaste Psíquico en el Trabajo: El Síndrome de Quemarse*. Madrid, España. Editorial Síntesis. Pág.123

Gil-Monte, (2005). *El Síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad de bienestar*. Madrid: Pirámide.

Halpin Andrew W. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Fisher College of Business. The Ohio State University Columbus, Ohio.

Hair Joseph, Anderson Rolph, Tatham Ronald y Black William (1999). *Análisis multivariante*. Madrid. Prentice Hall.

House, Robert J. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. *Leadership Quarterly*.

Hellriegel, Don & Slocum John W. (2004). *Organizational Behavior*. Canada. Thompson.

Hernández, Sampieri Roberto, Carlos, Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2010). *Metodología de la Investigación México D.F. Edit. Mc Graw Hill. Quinta Edición. P.p. 705*.

Hersey, Paul, & Kenneth H. Blanchard (1977). *Estilo eficaz de dirigir*. México. IDH Ediciones, México, D.F., P.p. 463.

Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México. Edit. Prentice Hall Pearson. 7ª Edición. P.p. 627.

Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson (1998). *Management of organizational behavior. Leading human resources*. (9 th Edition), USA, Prentice Hall.

IBM SPSS (2012). *Manual del usuario del sistema básico de IBM SPSS Statistics 21*.

James Muriel (1986). *Nacidos para triunfar*. Editorial Fondo educativo interamericano.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1990). *Administración*. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill. 9ª edición. P.p. 771.

Koontz & O'donnel (1990). *Curso de administración moderna*. Edit. McGraw Hill. Tercera edición.

Kotter, John P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid. Díaz de Santos.

Kouzes, James M, & Posner, Barry Z. (1990). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. Edit. Jossey-Bass, 1990

Kouzes, James M, & Posner, Barry Z. (1996). *Credibilidad: como los lideres la obtienen y la pierden; y por qué la gente la demanda*. Edit. Granica.

Kouzes, James M, & Posner, Barry Z. (2005). *El planificador para líderes: una guía activa que le permitirá lograr su mejor desempeño personal*. Edit. Granica.

Kouzes, James M, & Posner, Barry Z. (2005). *Brindar aliento: la guía del líder para recompensar y reconocer a los demás*. Edit. Granica.

Landero Hernández René y González Ramírez Mónica (2011). *Estadística con SPSS y Metodología de la investigación*. México, D.F. Editorial Trillas.

Lussier Robert & Achua Christopher (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F. CENGAGE Learning. Cuarta edición.

Levi Mangin Jean & Varela Mallou Jesús (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid, España. Pearson Prentice Hall.

Manual de organización de las Escuelas Normales del Estado de México. Gobierno del Estado de México, Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social,

Subsecretaría de Educación Básica y Normal, Dirección General de Educación Normal y Desarrollo Docente. Avanza, Toluca, México 2003.

Moore, D., McCabe, G., Alwan L., Craig, B. & Duckwrth W. (2011). The practice of statistics for business and economics. Freman & Company, third edition, USA.

Newstrom John W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México, D.F. McGraw – Hill.

Nunnaly, Jum, C. (1995). Teoría psicométrica. Edit. McGraw Hill. P.p. 843.

Organización Mundial de la Salud. Constitución. (2008). Documento en línea. http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf

Organización Mundial de la Salud (2012). Acuerdo de cooperación México – OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas.

Pascual, Pacheco Roberto, Aurelio Villa Sánchez y Elena Auzmendi Escribano (1993). El Liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las comunidades autónomas del país Vasco y Castilla-León. Bilbao, España. Ediciones Mensajero. Pp. 134.

Pérez López César (2004). Técnicas de análisis multivariante de datos. Aplicaciones con SPSS. Madrid, España. Pearson, Prentice Hall.

Presidencia de la República Mexicana (2007). Plan nacional de desarrollo 2007 - 2012. Felipe Calderón.

Reddin, W. J. (1974). Efectividad gerencial, México DF. , Editorial Diana. Pp. 407.

Reddin, W. J. (1971). Effective management by objectives: the 3-D method of MBO. México, McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. & Judge Timothy (2009). Comportamiento organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall. 13ª Edición. P.p. 675.

Robbins, Stephen P. & Judge Timothy (1987). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall. 3ª edición. P.p. 566.

Rodríguez Estrada Mauro (1995). Liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas. Edit. Manual Moderno.

Rodríguez Valencia (2003). Introducción a la administración con enfoque de sistemas. International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Santisteban Requena Carmen (2009). Principios de psicometría. Editorial Síntesis, Madrid.

Siliceo Aguilar Alfonso (2003). Capacitación y desarrollo de personal. Edit. Grupo Noriega.

Stogdill Ralph M. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire. Form XII. An experimental revision. Fisher College of Business
The Ohio State University

Tannenbaum, Robert (1971). Liderazgo y organización: Introducción a la ciencia del comportamiento. Buenos Aires: Troquel.

Terry George R. (1971). Principios de administración. Edit. CECSA.

Torres Solís, J.R. (1999) Guion metodológico para propuestas de investigación en ciencias sociales, Universidad Autónoma de Chiapas.

Velázquez Mastreta Gustavo (1995). Liderazgo de calidad total. Edit. Grupo Gasca.

Vroom, Victor H. y Yetton Philip W. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press. Pág. 233. ISBN 0-8229-3266-0.

Vroom, Victor H. y Arthur G. Jago (1990). El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones. Madrid, España. Prentice Hall, Ediciones Díaz de Santos. Pág. 286.

Warren Benis (1990). Como llegar a ser líder. Edit. Norma.

Weiers, Ronald M. (1986). Investigación de Mercados. México. Prentice Hall. 1986. Pp. 540.

Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
Alban-Metcalfe, R. J. & Alimo-Metcalfe, B. (2007). Development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire. Leadership & Organization Development Journal, 28, 104-121.

Sitios web

- http://auctc.administrativecomputing.dal.ca/AUCTC_1229.html (foto de Leiter).

- http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=síndrome
- www.cecyl6.ipn.mx
- <http://contenidos.universia.es/especiales/burn-out/concepto/index.htm>
- <http://www.ebsco.com/home/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/>
- <http://es.youtube.com/>
- <http://es.youtube.com/watch?v=ExaDUIYEUX0>
Video: Bear in mind 2. Chancellor Robert M. Berdahl interviews senior Olympic swimming contender Natalie Coughlin; Vice Provost for Undergraduate Education Christina Maslach; Henry Brady political science professor and an expert on voting systems. Series Bear in Mind. (12/2003). (Public Affairs). (Humanities). (Show ID: 8351).
- <http://googleearth.com>
- <http://www.google.com.mx/webhp?sourceid=navclient&hl=es&ie=UTF-8>
- www.ipn.mx
- <http://maslach.socialpsychology.org/>
- <http://www.psycho-ressources.com/bibli/epuisement.html>
- <http://www.redalyc.org>
- www.sep.gob.mx
- <http://www.unam.mx/>

Tesis

Cerecedo, Mercado Doris Atenea (1998). Educación personalizada para la enseñanza de la Biología a nivel medio superior en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos No. 6 del IPN. Estudio de un caso. Tesis de Maestría en Administración educativa y Gestión. Universidad La Salle.

Cruz Manjarrez María Ismaela B. (2005). Diagnóstico de liderazgo transformacional y transaccional en una Institución de estudios superiores y su relación con variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones). Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Director de tesis: Mendoza Martínez Ignacio Alejandro.

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala. Versión en WEB: www.colpamex.org

Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (1996). La relevancia del liderazgo eficaz en las habilidades gerenciales. FCA. UNAM. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones).

Paz Frola Elsa Cesarían (2005). El Síndrome de Burnout en los conductores de transporte público de la Ciudad de México y zona metropolitana. Tesis de licenciatura en medicina. Especialidad en Psiquiatría. Facultad Mexicana de Medicina. Universidad La Salle.

Rubio Jiménez Jesús Carlos (2003). Fuentes de estrés, Síndrome de Burnout y actitudes disfuncionales en Orientadores de Instituto de Enseñanza Secundaria. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura, España. Directores de tesis: Eloísa Guerrero Barona y Florencio Vicente Castro. Pp. 404. Disponible en línea: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaites?codigo=1494>

Terán Escandón David (2001). Síndrome de Burnout en el personal de enfermería del Hospital Ángeles del Pedregal. Factores de riesgo sociodemográficos, ansiedad y depresión. Tesis de Licenciatura en Medicina. Universidad La Salle. Facultad Mexicana de Medicina.

Vázquez Amaya Salvador (2009). Diseño de un modelo multidimensional del 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 de doctorado en administración (Organizaciones), Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Director de tesis: Torres Solís José Ramón.

ANEXOS

Cuadernillo para Seguidores



Objetivos

El presente es un estudio sobre administración de instituciones educativas y forma parte de una investigación de la Universidad La Salle en coordinación con la Dirección General de Educación Normal y Desarrollo Docente del Estado de México. Los objetivos están orientados a la realización de un diagnóstico situacional sobre aspectos organizacionales enfocados a la mejora continua.

El siguiente instrumento es un medio que nos permitirá conocer nuestras debilidades y fortalezas como una institución de servicios educativos, por lo que es deseable el correcto llenado en forma personal y honesta a **Todas** las preguntas que se te presentarán posteriormente.

La información que proporciones será tratada con total **confidencialidad** y se garantiza el **anonimato** de los participantes.

En caso de que desees conocer tu resultado en este estudio, anota tu correo electrónico con lápiz al reverso de la hoja de respuestas, y posteriormente se te entregará personalmente tu resultado.

¡Tú colaboración es importante en dicho diagnóstico!

Te solicitamos de la manera más atenta que dediques un poco de tu tiempo para la resolución de este cuestionario.

¡Muchas Gracias!

Instructivo

A continuación se te proporcionará un cuadernillo de preguntas, un lápiz del 2 ½ y una hoja de respuestas de lectura óptica de color naranja. Te pedimos que leas cuidadosamente cada pregunta y que respondas llenando el alvéolo correspondiente en la hoja de respuestas mencionadas, de acuerdo con las respectivas claves que contiene cada pregunta. De la misma forma, te pedimos que tengas mucho cuidado de seguir la secuencia numérica de cada pregunta y su llenado adecuado en la hoja de respuestas, ya que posteriormente serán leídas de manera computarizada.

NOTA:

- 1) *NO CONTESTAR EN ESTE CUADERNILLO.*
- 2) *SE TE PROPORCIONARÁ UNA HOJA DE RESPUESTAS DE LECTURA ÓPTICA COLOR NARANJA.*
- 3) *CONTESTAR CON LÁPIZ 2 ½ EN LA HOJA DE RESPUESTAS.*

En seguida se presenta un ejemplo:

Pregunta en el cuadernillo:

1. Género:

- 1) Femenino. 2) Masculino.

Respuesta en la hoja de lectura óptica (color naranja):

Si la persona que contesta fuera mujer, entonces la respuesta a elegir sería:

1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
---	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Si la persona que contesta fuera hombre, entonces la respuesta a elegir sería:

1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
---	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ejemplo de hoja de lectura óptica

Marque **en la hoja de respuestas** cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a sus características personales. La información es confidencial y no requiere que escriba su nombre.

DEMOGRÁFICOS

1.- Sexo:

- 1) Femenino 2) Masculino

2.- Edad en años cumplidos:

- 1) Menos de 18 años 2) De 18 a 25 años 3) De 26 a 30 años
4) De 31 a 35 años 5) De 36 a 40 años 6) De 41 a 45 años
7) 46 años o más

3.- Estado Civil:

- 1) Casado(a) 2) Soltero(a) 3) Divorciado(a)
4) Viudo(a) 5) Unión libre 6) Otro

4.- Número de Hijos:

- 1) Ninguno 2) Un hijo 3) Dos hijos
4) Más de dos.

ESCOLARES

5.- Último grado de estudios terminados

- 1) Ninguno 2) Primaria 3) Secundaria
4) Bachillerato 5) Estudios comerciales 6) Licenciatura
7) Postgrado

6.- Tipo de Escuela del último grado de estudios:

- 1) Privada 2) Pública.

7.- ¿Cuántos Idiomas domina?

- 1) Uno 2) Dos 3) Tres o más.

ORGANIZACIONALES

8.- Tipo de Trabajador:

- 1) Confianza 2) Base 3) Interinato
4) Otro

9.- Turno:

- 1) Matutino 2) Vespertino 3) Mixto

10.- Antigüedad en la institución:

- 1) Menos de 3 años 2) De 3 a 5 años 3) De 6 a 10 años
4) Más de 10 años

11.- Antigüedad en el puesto:

- 1) Menos de 3 años 2) De 3 a 5 años 3) De 6 a 10 años
4) Más de 10 años

12.- ¿Cuál es su categoría?

- 1) Profesor H/C 2) Investigador 3) Pedagogo "A"

13.- ¿El área en que se desempeña o la función que desempeña corresponde a su Profesión o especialidad?

- 1) Sí 2) No. 3) Parcialmente

14.- Personal a su cargo:

- 1) Ninguno 2) Menos de 5 3) De 5 a 10
4) Más de 10

15.- ¿Se ha capacitado en los últimos seis meses en su área académica o administrativa?

- 1) Si 2) No

16.- ¿Cuál es su nivel de dominio de las tecnologías de información y comunicación (como Internet, Programas: Word, Excel, Power Point) utilizadas en su área de trabajo?

- 1) No se usan/necesitan 2) 0 % 3) Básico
4) Intermedio 5) Avanzado 6) Experto

17.- ¿Con que frecuencia se tiene que ausentar de su trabajo, por motivos de salud, asuntos familiares, personales, entre otros?

- 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Ocasionalmente
4) Casi siempre 5) Siempre

18.- ¿Con que porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para realizar su trabajo óptimamente, considera usted que cuenta?

- 1) 0 % 2) 20 % 3) 40 %
4) 60 % 5) 80 % 6) 100 %

19.- ¿Que tanto le permite su horario de trabajo compaginar sus actividades personales y Familiares satisfactoriamente?

- 1) No me lo permite 2) Escasamente 3) Parcialmente
4) Ampliamente 5) Plenamente

20.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo?

1. Totalmente insatisfecho. 5) Ligeramente satisfecho.

- 2. Muy insatisfecho.
- 3. Parcialmente insatisfecho.
- 4. Me es indiferente.
- 6) Muy satisfecho.
- 7) Totalmente satisfecho.

21) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en esta organización?

- 1) Totalmente insatisfecho.
- 2) Muy insatisfecho.
- 3) Parcialmente insatisfecho.
- 4) Me es indiferente.
- 5) Ligeramente satisfecho.
- 6) Muy satisfecho.
- 7) Totalmente satisfecho.

22- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual empleo?

- 1) Totalmente insatisfecho.
- 2) Muy insatisfecho.
- 3) Parcialmente insatisfecho.
- 4) Me es indiferente.
- 5) Ligeramente satisfecho.
- 6) Muy satisfecho.
- 7) Totalmente satisfecho.

23- ¿Ha pensado cambiar de empleo?

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) Ocasionalmente
- 4) Casi siempre
- 5) Siempre

24.- ¿Además del trabajo en este Centro Educativo trabaja en otro lugar?

- 1) Si
- 2) No

25.- ¿Cuántos trabajos tiene en total?

- 1) Uno
- 2) Dos
- 3) Más de dos.

26) ¿Cuál es el nivel de ingresos mensual netos integrando otros trabajos?

- 1) De \$ 1,300.00 hasta \$ 3,000.00
- 2) De \$ 3,001.00 a \$ 5,000.00
- 3) De \$ 5,001.00 hasta \$ 7,000.00
- 4) De \$ 7,001.00 a \$ 9,000.00
- 5) De \$ 9,001.00 hasta \$ 11,000.00
- 6) Más de \$ 11,000.00

_____ ¡Muchas Gracias! _____

Por favor sigue contestando las preguntas de la siguiente hoja

Maslach burnout inventory (MBI)

Marcar con una X la respuesta que creas oportuna:

Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
0	1	2	3	4	5	6

27	Me siento emocionalmente defraudado por mi trabajo. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
28	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
29	Cuando me levanto por las mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
30	Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
31	Siento que estoy tratando a algunas personas en mi trabajo como si fuesen objetos impersonales. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
32	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
33	Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
34	Siento que mi trabajo me está desgastando. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
35	Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
36	Siento que me he hecho más duro con la gente. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
37	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
38	Me siento con mucha energía en mi trabajo. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
39	Me siento frustrado por mi trabajo. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
40	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
41	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
42	Siento que trabajar en contacto directo con la gente, me cansa.	1	2	3	4	5	6	7

	¿Con qué frecuencia siento esto?							
43	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
44	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
45	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
46	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
47	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
48	Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas. ¿Con qué frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7

_____ ¡Muchas Gracias! _____

Por favor sigue contestando las preguntas de la siguiente hoja

Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (Versión Visto por Otros)

Identifica algunas características de comportamiento laboral con el Jefe inmediato

IDENTIFIQUE CARACTERÍSTICAS DE SU JEFE...

Marque **en la hoja de respuestas**, en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que más describa el comportamiento de su jefe inmediato considerando su ámbito laboral actual. Elija *“una sola opción de respuesta”* de acuerdo con la siguiente escala.

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

49	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.	1	2	3	4	5
50	Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional.	1	2	3	4	5
51	Motiva al trabajador para que alcance los objetivos programados.	1	2	3	4	5
52	Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	2	3	4	5
53	Considera las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3	4	5
54	Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
55	Está pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.	1	2	3	4	5
56	Está al margen, hasta que los problemas se tornen críticos, entonces actúa.	1	2	3	4	5
57	Es probable que él/ella esté ausente cuando se le necesita	1	2	3	4	5
58	Su liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
59	Anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
60	Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos del trabajo.	1	2	3	4	5
61	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1	2	3	4	5
62	Integra una visión clara del futuro de la organización.	1	2	3	4	5
63	Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización.	1	2	3	4	5
64	Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas acordadas.	1	2	3	4	5
65	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
66	Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.	1	2	3	4	5

67	Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas	1	2	3	4	5
68	Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
69	Actúa solamente cuando los problemas se toman críticos.	1	2	3	4	5
70	Está ausente cuando más se le necesita.	1	2	3	4	5
71	El equipo de trabajo a su cargo está satisfecho con los métodos de la dirección que emplea.	1	2	3	4	5
72	Estimula al personal a esforzarse para ser mejor.	1	2	3	4	5
73	Se nota la efectividad del jefe en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
74	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.	1	2	3	4	5
75	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
76	Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1	2	3	4	5
77	Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	2	3	4	5
78	Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
79	Reconoce en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales.	1	2	3	4	5
80	Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1	2	3	4	5
81	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1	2	3	4	5
82	Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.	1	2	3	4	5
83	En momentos de crisis es difícil encontrarlo.	1	2	3	4	5
84	El equipo de trabajo está satisfecho con los logros obtenidos en la actualidad.	1	2	3	4	5
85	Incrementa en el colaborador el sentido de participación activa en el trabajo.	1	2	3	4	5
86	Es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
87	Su sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
88	Comunica la visión del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
89	Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
90	Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperado.	1	2	3	4	5
91	Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1	2	3	4	5
92	Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3	4	5
93	Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	2	3	4	5

94	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal.	1	2	3	4	5
95	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.	1	2	3	4	5
96	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarle(a).	1	2	3	4	5
97	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
98	Estimula a que se esfuercen más los colaboradores en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
99	Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1	2	3	4	5
100	El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.	1	2	3	4	5

FIN DEL CUESTIONARIO

¡ MUCHAS GRACIAS !

Cuadernillo para Jefes



Objetivos

El presente es un estudio sobre administración de instituciones educativas y forma parte de una investigación de la Universidad La Salle en coordinación con la Dirección General de Educación Normal y Desarrollo Docente del Estado de México. Los objetivos están orientados a la realización de un diagnóstico situacional sobre aspectos organizacionales. El siguiente instrumento es un medio que nos permitirá conocer nuestras debilidades y fortalezas como instituciones de servicios educativos, por lo que es deseable el correcto llenado en forma personal y honesta a **Todas** las preguntas que se te presentarán posteriormente.

La información que proporciones será tratada con total **confidencialidad** y se garantiza el **anonimato** de los participantes.

En caso de que desees conocer tu resultado en este estudio, anota tu correo electrónico con lápiz al reverso de la hoja de respuestas, y posteriormente se te entregará personalmente tu resultado.

¡Tú colaboración es importante en dicho diagnóstico!

Te solicitamos de la manera más atenta que dediques un poco de tu tiempo para la resolución de este cuestionario.

¡Muchas Gracias!

Instructivo

A continuación se te proporcionará un cuadernillo de preguntas, un lápiz del 2 ½ y una hoja de respuestas de lectura óptica de color naranja. Te pedimos que leas cuidadosamente cada pregunta y que respondas llenando el alvéolo correspondiente en la hoja de respuestas mencionadas, de acuerdo con las respectivas claves que contiene cada pregunta. De la misma forma, te pedimos que tengas mucho cuidado de seguir la secuencia numérica de cada pregunta y su llenado adecuado en la hoja de respuestas, ya que posteriormente serán leídas de manera computarizada.

NOTA:

- 1) *NO CONTESTAR EN ESTE CUADERNILLO.*
- 2) *SE TE PROPORCIONARÁ UNA HOJA DE RESPUESTAS DE LECTURA ÓPTICA COLOR NARANJA.*
- 3) *CONTESTAR CON LÁPIZ 2 ½ EN LA HOJA DE RESPUESTAS.*

En seguida se presenta un ejemplo:

Pregunta en el cuadernillo:

1. Género:

- 1) Femenino. 2) Masculino.

Respuesta en la hoja de lectura óptica (color naranja):

Si la persona que contesta fuera mujer, entonces la respuesta a elegir sería:

1	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
---	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Si la persona que contesta fuera hombre, entonces la respuesta a elegir sería:

1	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
---	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ejemplo de hoja de lectura óptica

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63



UNIVERSIDAD LA SALLE

DIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION

826100

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

EJEMPLO

CORRECTO	INCORRECTO	INCORRECTO	INCORRECTO	INCORRECTO
A B ● D	A B 7 D	A B X D	A B 0 D	A B C 0

FECHA		

- 1 1 2 3 4 5 6 7
- 2 1 2 3 4 5 6 7
- 3 1 2 3 4 5 6 7
- 4 1 2 3 4 5 6 7
- 5 1 2 3 4 5 6 7
- 6 1 2 3 4 5 6 7
- 7 1 2 3 4 5 6 7
- 8 1 2 3 4 5 6 7
- 9 1 2 3 4 5 6 7
- 10 1 2 3 4 5 6 7
- 11 1 2 3 4 5 6 7
- 12 1 2 3 4 5 6 7
- 13 1 2 3 4 5 6 7
- 14 1 2 3 4 5 6 7
- 15 1 2 3 4 5 6 7
- 16 1 2 3 4 5 6 7
- 17 1 2 3 4 5 6 7
- 18 1 2 3 4 5 6 7
- 19 1 2 3 4 5 6 7
- 20 1 2 3 4 5 6 7
- 21 1 2 3 4 5 6 7
- 22 1 2 3 4 5 6 7
- 23 1 2 3 4 5 6 7
- 24 1 2 3 4 5 6 7
- 25 1 2 3 4 5 6 7
- 26 1 2 3 4 5 6 7
- 27 1 2 3 4 5 6 7
- 28 1 2 3 4 5 6 7
- 29 1 2 3 4 5 6 7
- 30 1 2 3 4 5 6 7
- 31 1 2 3 4 5 6 7
- 32 1 2 3 4 5 6 7
- 33 1 2 3 4 5 6 7
- 34 1 2 3 4 5 6 7
- 35 1 2 3 4 5 6 7
- 36 1 2 3 4 5 6 7
- 37 1 2 3 4 5 6 7
- 38 126 1 2 3 4 5 6 7
- 39 127 1 2 3 4 5 6 7
- 40 128 1 2 3 4 5 6 7
- 41 129 1 2 3 4 5 6 7
- 42 130 1 2 3 4 5 6 7
- 43 131 1 2 3 4 5 6 7
- 44 132 1 2 3 4 5 6 7
- 45 133 1 2 3 4 5 6 7
- 46 134 1 2 3 4 5 6 7
- 47 135 1 2 3 4 5 6 7
- 48 136 1 2 3 4 5 6 7
- 49 137 1 2 3 4 5 6 7
- 50 138 1 2 3 4 5 6 7
- 51 139 1 2 3 4 5 6 7
- 52 140 1 2 3 4 5 6 7
- 53 141 1 2 3 4 5 6 7
- 54 142 1 2 3 4 5 6 7
- 55 143 1 2 3 4 5 6 7
- 56 144 1 2 3 4 5 6 7
- 57 145 1 2 3 4 5 6 7
- 58 146 1 2 3 4 5 6 7
- 59 147 1 2 3 4 5 6 7
- 60 148 1 2 3 4 5 6 7
- 61 149 1 2 3 4 5 6 7
- 62 150 1 2 3 4 5 6 7
- 63 151 1 2 3 4 5 6 7
- 152 1 2 3 4 5 6 7
- 153 1 2 3 4 5 6 7
- 154 1 2 3 4 5 6 7
- 155 1 2 3 4 5 6 7
- 156 1 2 3 4 5 6 7
- 157 1 2 3 4 5 6 7
- 158 1 2 3 4 5 6 7
- 159 1 2 3 4 5 6 7
- 160 1 2 3 4 5 6 7
- 161 1 2 3 4 5 6 7
- 162 1 2 3 4 5 6 7
- 163 1 2 3 4 5 6 7
- 164 1 2 3 4 5 6 7
- 165 1 2 3 4 5 6 7
- 166 1 2 3 4 5 6 7
- 167 1 2 3 4 5 6 7
- 168 1 2 3 4 5 6 7
- 169 1 2 3 4 5 6 7
- 170 1 2 3 4 5 6 7
- 171 1 2 3 4 5 6 7
- 172 1 2 3 4 5 6 7
- 173 1 2 3 4 5 6 7
- 174 1 2 3 4 5 6 7
- 175 1 2 3 4 5 6 7
- 176 1 2 3 4 5 6 7
- 177 1 2 3 4 5 6 7
- 178 1 2 3 4 5 6 7
- 179 1 2 3 4 5 6 7
- 180 1 2 3 4 5 6 7
- 181 1 2 3 4 5 6 7
- 182 1 2 3 4 5 6 7
- 183 1 2 3 4 5 6 7
- 184 1 2 3 4 5 6 7
- 185 1 2 3 4 5 6 7
- 186 1 2 3 4 5 6 7
- 187 1 2 3 4 5 6 7
- 188 1 2 3 4 5 6 7
- 189 1 2 3 4 5 6 7
- 190 1 2 3 4 5 6 7
- 191 1 2 3 4 5 6 7
- 192 1 2 3 4 5 6 7
- 193 1 2 3 4 5 6 7
- 194 1 2 3 4 5 6 7
- 195 1 2 3 4 5 6 7
- 196 1 2 3 4 5 6 7
- 197 1 2 3 4 5 6 7
- 198 1 2 3 4 5 6 7
- 199 1 2 3 4 5 6 7
- 200 1 2 3 4 5 6 7
- 201 1 2 3 4 5 6 7
- 202 1 2 3 4 5 6 7
- 203 1 2 3 4 5 6 7
- 204 1 2 3 4 5 6 7
- 205 1 2 3 4 5 6 7
- 206 1 2 3 4 5 6 7
- 207 1 2 3 4 5 6 7
- 208 1 2 3 4 5 6 7
- 209 1 2 3 4 5 6 7
- 210 1 2 3 4 5 6 7
- 211 1 2 3 4 5 6 7
- 212 1 2 3 4 5 6 7
- 213 1 2 3 4 5 6 7
- 214 1 2 3 4 5 6 7
- 215 1 2 3 4 5 6 7
- 216 1 2 3 4 5 6 7
- 217 1 2 3 4 5 6 7
- 218 1 2 3 4 5 6 7
- 219 1 2 3 4 5 6 7
- 220 1 2 3 4 5 6 7
- 221 1 2 3 4 5 6 7
- 222 1 2 3 4 5 6 7
- 223 1 2 3 4 5 6 7
- 224 1 2 3 4 5 6 7
- 225 1 2 3 4 5 6 7
- 226 1 2 3 4 5 6 7
- 227 1 2 3 4 5 6 7
- 228 1 2 3 4 5 6 7
- 229 1 2 3 4 5 6 7
- 230 1 2 3 4 5 6 7
- 231 1 2 3 4 5 6 7
- 232 1 2 3 4 5 6 7
- 233 1 2 3 4 5 6 7
- 234 1 2 3 4 5 6 7
- 235 1 2 3 4 5 6 7
- 236 1 2 3 4 5 6 7
- 237 1 2 3 4 5 6 7
- 238 1 2 3 4 5 6 7
- 239 1 2 3 4 5 6 7
- 240 1 2 3 4 5 6 7
- 241 1 2 3 4 5 6 7
- 242 1 2 3 4 5 6 7
- 243 1 2 3 4 5 6 7
- 244 1 2 3 4 5 6 7
- 245 1 2 3 4 5 6 7
- 246 1 2 3 4 5 6 7
- 247 1 2 3 4 5 6 7
- 248 1 2 3 4 5 6 7
- 249 1 2 3 4 5 6 7
- 250 1 2 3 4 5 6 7

Datos Demográficos, Escolares y Organizacionales del trabajador

Marque en la hoja de respuestas cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a sus características personales. La información es confidencial y no requiere que escriba su nombre.

DEMOGRÁFICOS

1.- Sexo:

- 1) Femenino. 2) Masculino.

2.- Edad en años cumplidos:

- 1) De 18 a 25 años. 2) De 26 a 30 años. 3) De 31 a 35 años.
4) De 36 a 40 años. 5) De 41 a 45 años. 6) De 46 años o más.

3.- Estado Civil:

- 1) Casado (a). 2) Soltero (a). 3) Divorciado (a).
4) Viudo (a). 5) Unión libre. 6) Separado (a).
7) Otro.

4.- Número de Hijos:

- 1) Ninguno. 2) Un hijo. 3) Dos hijos.
4) Más de dos.

ESCOLARES

5.- Último grado de estudios terminados

- 1) Normal elemental. 2) Licenciatura. 3) Maestría.
4) Doctorado. 5) Otros.

6.- Tipo de Escuela del último grado de estudios:

- 1) Privada. 2) Pública.

7.- ¿Cuántos Idiomas domina?

- 1) Uno. 2) Dos. 3) Más de dos.

ORGANIZACIONALES

8.- Tipo de Trabajador:

- 1) Confianza. 2) Base. 3) Interino.
4) Otro.

9.- Turno:

- 1) Matutino. 2) Vespertino. 3) Discontinuo.

10- Antigüedad en la institución:

- 1) Menos de 3 años. 2) De 3 a 5 años. 3) De 6 a 10 años.
4) Más de 10 años.

11- Antigüedad en el puesto:

- 1) Menos de 3 años. 2) De 3 a 5 años. 3) De 6 a 10 años.
4) Más de 10 años.

12- ¿Cuál es su categoría?

- 1) Director (a). 2) Subdirector (a) Académico.
3) Subdirector (a) administrativo.

13.- ¿El área en que se desempeña o la función que desempeña corresponde a su profesión o especialidad?

- 1) Sí. 2) No. 3) Parcialmente.

14.- Personal a su cargo:

- 1) Menos de 10. 2) De 10 a 20. 3) De 21 a 30.
4) De 31 a 40. 5) Más de 40.

15.- ¿Se ha capacitado en los últimos seis meses en su área académica o administrativa?

- 1) Sí. 2) No.

16- ¿Cuál es su nivel de dominio de las tecnologías de información y comunicación (como Internet, Programas: Word, Excel, Power Point) utilizadas en su área de trabajo?

- 1) No se usan/necesitan. 2) Principiante. 3) Básico.
4) Intermedio. 5) Avanzado. 6) Experto.

17- ¿Con qué frecuencia se tiene que ausentar de su trabajo, por motivos de salud, asuntos familiares, personales, entre otros?

- 1) Nunca. 2) Casi nunca. 3) Ocasionalmente.
4) Casi siempre. 5) Siempre.

18-¿Con qué porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para realizar su trabajo óptimamente, considera usted que cuenta?

- 1) 0 %. 2) 20 %. 3) 40 %.
4) 60 %. 5) 80 %. 6) 100 %.

19- ¿Qué tanto le permite su horario de trabajo compaginar sus actividades personales y familiares satisfactoriamente?

- 1) No me lo permite. 2) Muy poco. 3) De vez en cuando.
4) Muy frecuentemente. 5) Plenamente.

20- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo?

- 1) Totalmente insatisfecho.

- 2) Insatisfecho.
- 3) Parcialmente insatisfecho.
- 4) Me es indiferente.
- 5) Parcialmente satisfecho.
- 6) Satisfecho.
- 7) Totalmente satisfecho.

21) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en esta organización?

- 1) Totalmente insatisfecho.
- 2) Insatisfecho.
- 3) Parcialmente insatisfecho.
- 4) Me es indiferente.
- 5) Parcialmente satisfecho.
- 6) Satisfecho.
- 7) Totalmente satisfecho.

22- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual empleo?

- 1) Totalmente insatisfecho.
- 2) Insatisfecho.
- 3) Parcialmente insatisfecho.
- 4) Me es indiferente.
- 5) Parcialmente satisfecho.
- 6) Satisfecho.
- 7) Totalmente satisfecho.

23- ¿Ha pensado cambiar de empleo?

- 1) Nunca.
- 2) Casi nunca.
- 3) Ocasionalmente.
- 4) Frecuentemente.
- 5) Casi siempre.

24.- ¿Además del trabajo en este Centro Educativo trabaja en otro lugar?

- 1) Sí.
- 2) No.

25.- ¿Cuántos trabajos tiene en total?

- 1) Uno.
- 2) Dos.
- 3) Más de dos.

26.- ¿Cuál es el nivel de ingresos mensual netos integrando otros trabajos?

- 1) De \$ 10,000.00 hasta \$ 20,000.00
- 2) De \$ 20,001.00 hasta \$ 25,000.00
- 3) De \$ 25,001.00 hasta \$ 30,000.00
- 4) De \$ 30,001.00 hasta \$ 35,000.00
- 5) De \$ 35,001.00 hasta \$ 40,000.00
- 6) Más de \$ 40,000.00

_____ ¡Muchas Gracias! _____

Por favor sigue contestando las preguntas de la siguiente hoja

Maslach burnout inventory (MBI)

Instrucciones: Marque en la hoja de respuestas la opción que considere refleja su objetiva opinión:

Nunca	Pocas veces al año	Una vez al mes	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
1	2	3	4	5	6	7

27	Me siento emocionalmente defraudado por mi trabajo. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
28	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
29	Cuando me levanto por las mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
30	Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
31	Siento que estoy tratando a algunas personas en mi trabajo como si fuesen objetos impersonales ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
32	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
33	Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
34	Siento que mi trabajo me está desgastando. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
35	Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
36	Siento que me he hecho más duro con la gente. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
37	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
38	Me siento con mucha energía en mi trabajo. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
39	Me siento frustrado por mi trabajo. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
40	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
41	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
42	Siento que trabajar en contacto directo con la gente, me cansa. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7

43	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
44	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
45	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
46	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
47	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada. ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7
48	Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas ¿Con que frecuencia siento esto?	1	2	3	4	5	6	7

_____ ¡Muchas Gracias! _____

Por favor sigue contestando las preguntas de la siguiente hoja

Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (Versión Uno mismo)

Identifica algunas características de TU comportamiento laboral

INSTRUCCIONES: IDENTIFIQUE CARACTERÍSTICAS DE CÓMO SOY como DIRECTIVO...

Marque **en la hoja de respuestas**, en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que más describa su comportamiento como jefe considerando su ámbito laboral actual. Elija “una sola opción de respuesta” de acuerdo con la siguiente escala.

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

49	Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	1	2	3	4	5
50	Oriento las acciones de mi personal hacia la misión organizacional.	1	2	3	4	5
51	Motivo al trabajador para que alcance los objetivos programados.	1	2	3	4	5
52	Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	2	3	4	5
53	Considero las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3	4	5
54	Premio a los empleados bajo mi cargo por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
55	Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1	2	3	4	5
56	Postergo a tomar decisiones.	1	2	3	4	5
57	Estoy ausente cuando más se me necesita.	1	2	3	4	5
58	Mi liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
59	Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
60	Soy efectiva(o) en la administración de las actividades del personal a mi cargo.	1	2	3	4	5
61	Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades.	1	2	3	4	5
62	Integro una visión clara del futuro de la organización.	1	2	3	4	5
63	Guío las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización.	1	2	3	4	5
64	Motivo a los trabajadores para que alcance las metas acordadas.	1	2	3	4	5
65	Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5

66	Reconozco en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales.	1	2	3	4	5
67	Veó que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas	1	2	3	4	5
68	Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mi personal.	1	2	3	4	5
69	Estoy al margen hasta que los problemas se toman críticos, entonces actúo.	1	2	3	4	5
70	En momentos de crisis es difícil encontrarme.	1	2	3	4	5
71	El equipo de trabajo a mi cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.	1	2	3	4	5
72	Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	1	2	3	4	5
73	Soy efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1	2	3	4	5
74	Utilizo adecuadamente mi sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal	1	2	3	4	5
75	Se transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
76	Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1	2	3	4	5
77	Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	2	3	4	5
78	Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
79	Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3	4	5
80	Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1	2	3	4	5
81	Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	1	2	3	4	5
82	Actúo solamente cuando los problemas se toman críticos.	1	2	3	4	5
83	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.	1	2	3	4	5
84	Participo activamente en la satisfacción de mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
85	Estímulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
86	Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.	1	2	3	4	5
87	Mejoro el clima de trabajo empleando responsablemente mi sentido del humor.	1	2	3	4	5
88	Comunico la visión del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
89	Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
90	Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	1	2	3	4	5
91	Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1	2	3	4	5

92	Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.	1	2	3	4	5
93	Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	2	3	4	5
94	Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo.	1	2	3	4	5
95	Estoy al margen del trabajo de mi personal, solo actúo cuando se cometen errores.	1	2	3	4	5
96	Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mi lugar.	1	2	3	4	5
97	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
98	Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.	1	2	3	4	5
99	El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.	1	2	3	4	5
100	Mi sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5

FIN DEL CUESTIONARIO.

¡ MUCHAS GRACIAS !

Control de folios de hojas de respuesta y cuadernillos

LISTADO DE FOLIOS POR ESCUELA NORMAL			
ESCUELA NORMAL DE	No. FOLIO		
	Directores	Subdirectores	Seguidores
AMECAMECA	1	37-38	109-144
ATIZAPÁN DE ZARAGOZA	2	39-40	145-186
ATLACOMULCO	3	41-42	187-246
CAPULHUAC	4	43-44	247-282
CHALCO	5	45-46	283-337
COACALCO	6	47-48	338-369
COATEPEC HARINAS	7	49-50	370-404
CUAUTITLÁN IZCALLI	8	51-52	405-457
ECATEPEC	9	53-54	458-551
EDUCACIÓN ESPECIAL	10	55-56	552-587
EDUCACIÓN FÍSICA	11	57-58	588-650
IXTAPAN DE LA SAL	12	59-60	651-679
IXTLAHUACA	13	61-62	680-720
JILOTEPEC	14	63-64	721-759
LOS REYES ACAQUILPAN	15	65-66	760-793
NAUCALPAN	16	67-68	794-842
No. 1 DE NEZAHUALCÓYOTL	17	69-70	843-900
No. 1 DE TOLUCA	18	71-72	901-1015
No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL	19	73-74	1016-1041
No. 3 DE NEZAHUALCÓYOTL	20	75-76	1042-1073
No. 3 DE TOLUCA	21	77-78	1074-1169
No. 4 DE NEZAHUALCÓYOTL	22	79-80	1170-1201
PARA PROFESORES	23	81-82	1202-1293
SAN FELIPE DEL PROGRESO	24	83-84	1294-1332
SANTA ANA ZICATECOYAN	25	85-86	1333-1370
SANTIAGO TIANGUISTENCO	26	87-88	1371-1409
SULTEPEC	27	89-90	1410-1442
SUPERIOR DEL EDO. DE MÉXICO	28	91-92	1443-1584
TECÁMAC	29	93-94	15/85-1609
TEJUPILCO	30	95-96	1610-1696
TENANCINGO	31	97-98	1697-1748
TEOTIHUACAN	32	99-100	1749-1785
TEXCOCO	33	101-102	1786-1827
TLALNEPANTLA	34	103-104	1828-1861
VALLE DE BRAVO	35	105-106	1862-1902
ZUMPANGO	36	107-108	1903-1924

Índice de figuras

Capítulo 1. Marco teórico	
Figura 1. Modelo de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio	P. 44
Figura 2. Modelo de liderazgo de la Universidad de Michigan	P. 45
Figura 3. Modelo de liderazgo de la Universidad de Iowa	P. 47
Figura 4. Modelo de liderazgo de la Universidad de Harvard	P. 48
Figura 5. Grid gerencial de Blake y Mounton	P. 49
Figura 6. Cuadrilla o grid gerencial de Blake y Mounton	P. 50
Figura 7. Continuo del comportamiento del líder	P. 57
Figura 8. Hallazgos obtenidos con el modelo de Fiedler	P. 62
Figura 9. Modelo simplificado de la teoría del Camino - Meta	P. 66
Figura 10. Cuatro estilos básicos de conducta gerencial	P. 76
Figura 11. Introducción de la tercera dimensión. Cada uno de los cuatro estilos básicos puede ser más o menos efectivo	P. 78
Figura 12. Estilos básicos de comportamiento del Líder	P. 83
Figura 13. Eficacia del liderazgo	P. 84
Figura 14. Modelo tridimensional de la eficacia del líder	P. 86
Figura 15. Componentes principales que entran en juego en el liderazgo situacional	P. 90
Figura 16. Dimensiones de los comportamientos hacia la tarea y de relación y sus Indicadores	P. 91
Figura 17. Liderazgo situacional: Estilo del líder frente a la madurez de los seguidores	P. 95

Figura 18. Estilos de liderazgo apropiados a los diferentes estilos de madurez	P. 96
Figura 19. Modelo de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner	P. 100
Figura 20. Estilos de liderazgo apropiados a los diferentes estilos de madurez: Relación de la pirámide de Maslow y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.	P. 108
Figura 21. Representantes del modelo de liderazgo transaccional y transformacional. Elaboración propia.	P. 110
El modelo completo de Bass y Avolio se presenta a continuación en la Figura 22.	P. 111
Figura 23. Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional y transaccional dentro de una visión de causa y efecto.	P. 120
Figura 24. Acuerdo de cooperación México – OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, 2012.	P. 126

Índice de tablas

2.5. Hipótesis de investigación	
2.5.1 Hipótesis de investigación desde la postura nula	
5.2. Resultados estadística inferencial	
5.2.1. Resultados de la Hipótesis de investigación	
Tabla 1. Correlaciones e influencia esperada en el Modelo de Ecuaciones Estructurales desde la Hipótesis Nula	P. 203
Tabla 2. Índices del Modelo hipotetizado	P. 206
Tabla 3. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado	P. 206
Tabla 4. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado	P. 207
Tabla 5. Índices del modelo re - especificado	P. 209
Tabla 6. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado	P. 209
Tabla 7. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado	P. 210
Tabla 8. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado	P. 214
Tabla 9. Correlación entre las subescalas del modelo re - Especificado	P. 216
Tabla 10. Covarianzas entre las subescalas del modelo re -- especificado	P. 216
Tabla 11. Índices del modelo hipotetizado	P. 221
Tabla 12. Pesos de regresión no estandarizada del modelo	P. 221
Tabla 13. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado	P. 222
Tabla 14. Índices del modelo re - especificado	P. 224
Tabla 15. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado	P. 225

Tabla 16. Pesos de regresión estandarizada del modelo re - especificado	P. 226
Tabla 17. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado	P. 231
Tabla 18. Coeficientes de Correlación de Pearson entre las variables del modelo re - especificado	P. 234
Tabla 19. Covarianza entre las variables del modelo	P. 237
5.2.2. Resultados hipótesis específica	
Hipótesis 1	
Tabla 20. Intervalos de confianza jerarquizados de todas las subescalas de liderazgo para la media desde la percepción de los Jefes	P. 239
Tabla 21. Intervalos de confianza jerarquizados de todas las subescalas de liderazgo para la media desde la percepción de los Seguidores	P. 241
Hipótesis 2.1.	
Tabla 22. Tabla de Contingencia de Desgaste profesional alto y Sin desgaste profesional en Jefes	P. 243
Hipótesis 2.2.	
Tabla 23. Tabla de frecuencias de Desgaste profesional alto y Sin desgaste profesional en Seguidores	P. 244
Hipótesis 3.	
Tabla 24. Comparación de las puntuaciones medias de las distintas subescalas del desgaste profesional entre Jefes y Seguidores	P. 245
Hipótesis 3.1	
Tabla 25. Tabla de Contingencia entre el Desgaste profesional (sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto), considerando a los Jefes y Seguidores	P. 246

Tabla 26. Tabla de Contingencia entre el Desgaste profesional (sin desgaste profesional / Desgaste profesional alto), considerando a los Jefes y Seguidores, igualando el tamaño de muestra	P. 247
Hipótesis 4.	
Tabla 27. Diferencias significativas entre las puntuaciones medias del perfil de las distintas subescalas del liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire y variables de resultado	P. 248
Hipótesis 5.	
Tabla 28. Correlaciones e influencia esperada en el modelo de ecuaciones estructurales desde la hipótesis nula	P. 251
Tabla 29. Índices del modelo hipotetizado	P. 252
Tabla 30. Pesos de regresión no estandarizados del modelo hipotetizado	P. 252
Tabla 31. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado	P. 253
Tabla 32. Índices del modelo re - especificado	P. 255
Tabla 33. Pesos de regresión no estandarizados del modelo re - especificado	P. 255
Tabla 34. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado	P. 256
Tabla 35. Correlaciones entre las subescalas	P. 257
Tabla 36. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado	P. 257
Hipótesis 6.	
Tabla 37. Correlaciones e influencia esperada en el modelo de ecuaciones estructurales desde la hipótesis nula.	P. 260
Tabla 38. Índices del modelo hipotetizado	P. 261

Tabla 39. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado	P. 261
Tabla 40. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado	P. 262
Tabla 41. Índices del modelo re-especificado	P. 264
Tabla 42. Pesos de regresión no estandarizada del re - especificado	P. 264
Tabla 43. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado	P. 265
Tabla 44. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado	P. 265
Hipótesis 7.	
Hipótesis 7.1.	
Tabla 45. Correlaciones e influencia esperada en el modelo de ecuaciones estructurales desde la hipótesis nula	P. 269
Tabla 46. Índices del modelo hipotetizado	P. 270
Tabla 47. Pesos de regresión no estandarizada del Modelo hipotetizado	P. 270
Tabla 48. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado	P. 271
Tabla 49. Índices del modelo re - especificado	P. 273
Tabla 50. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado	P. 273
Tabla 51. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado	P. 274
Tabla 52. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado	P. 275
Hipótesis 7.2.	
Tabla 53. Correlaciones e influencia esperada en el modelo de ecuaciones estructurales desde la hipótesis nula	P. 278

Tabla 54. Índices del modelo hipotetizado	P. 279
Tabla 55. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado	P. 280
Tabla 56. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado	P. 281
Tabla 57. Índices del modelo re - especificado	P. 283
Tabla 58. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado	P. 283
Tabla 59. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado	P. 284
Tabla 60. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado	P. 285
Hipótesis 8.	
Tabla 61. Tabla 61. Índices del modelo re - especificado	P. 287
Tabla 62. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado	P. 287
Tabla 63. Pesos de regresión estandarizados del modelo re - especificado	P. 288
Tabla 64. R Cuadrada de las subescalas del modelo re – especificado	P. 289
Hipótesis 9	
Tabla 65. Matriz de correlaciones del Modelo Teórico de Bass y Avolio desde la postura nula	P. 291
Hipótesis 9.1	
Tabla 66. Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Bass y Avolio desde la autopercepción de los Jefes	P. 292
Hipótesis 9.2.	
Tabla 67. Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Bass y Avolio desde la percepción de los Seguidores	P. 293

Tabla 68. Índices del modelo re - especificado	P. 295
Hipótesis 10.	
Hipótesis 10.1.	
Tabla 69. Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Maslach desde la autopercepción de los Jefes	P. 297
Hipótesis 10.2.	
Tabla 70. Matriz de correlaciones entre las distintas subescalas del Modelo Teórico de Maslach desde la percepción de los Seguidores	P. 298
Tabla 71. Índices del modelo hipotetizado	P. 300
Tabla 72. Pesos de regresión no estandarizada del modelo hipotetizado	P. 300
Tabla 73. Pesos de regresión estandarizados del modelo hipotetizado	P. 301
Tabla 74. Índices del modelo re - especificado	P. 303
Tabla 75. Pesos de regresión no estandarizada del modelo re - especificado	P. 303
Tabla 76. Pesos de regresión estandarizados del modelo re – especificado	P. 304
Tabla 77. Correlaciones de las subescalas del modelo re – especificado	P. 304
Hipótesis 11.	
Tabla 78. <i>Media, desviación estándar, intervalos de confianza para la media, análisis factorial y confiabilidad Jefes</i>	P. 305
Tabla 79. Matriz de componentes rotados	P. 306
Tabla 80. <i>Media, desviación estándar, intervalos de confianza para la media, análisis factorial y confiabilidad Seguidores</i>	P. 307

Tabla 81. Estandarización del Multifactor Leadership Questionnaire Estaninas Jefes Escuelas Normales	P. 308
Tabla 82. Estandarización del Multifactor Leadership Questionnaire Estaninas Seguidores Escuelas Normales	P. 308
Hipótesis 12.	
Tabla 83. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por sexo	P. 309
Tabla 84. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por categoría de trabajador	P. 310
Tabla 85. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por turno	P. 312
Tabla 86. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por antigüedad en la institución	P. 313
Tabla 87. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por nivel	P. 315

de dominio de las tecnologías de comunicación e información	
Tabla 88. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura	P. 316
Tabla 89. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por compaginación de actividades con el horario de trabajo	P. 318
Tabla 90. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión	P. 320
Tabla 91. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por el nivel de satisfacción con su salario	P. 322
Tabla 92. Diferencias significativas de las subescalas de las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por nivel de satisfacción con su actual empleo	P. 324
Tabla 93. Diferencias significativas de las subescalas de las variables	P. 326

<i>de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), y las subescalas de desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) por pensar en cambiar de empleo</i>	
Hipótesis 13.	
<i>Tabla 94. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto a recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para su trabajo</i>	P. 328
<i>Tabla 95. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo</i>	P. 329
<i>Tabla 96. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto al nivel de satisfacción con su salario en la organización</i>	P. 330
<i>Tabla 97. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto a su nivel de satisfacción con su actual empleo</i>	P. 331
<i>Tabla 98. Diferencias significativas del desgaste profesional alto con respecto a su pensar en cambiar de empleo</i>	P. 332
Hipótesis 14.	
Hipótesis 14.1.	
<i>Tabla 99. Coeficientes beta estandarizados de la regresión que explican la Satisfacción y sus respectivas puntuaciones medias</i>	P. 333
<i>Tabla 100. Coeficientes beta estandarizados significativos de la regresión que explican la satisfacción y sus respectivas puntuaciones medias</i>	P. 335
Hipótesis 14.2.	
<i>Tabla 101. Coeficientes beta estandarizados de la regresión que explican el esfuerzo extra y sus respectivas puntuaciones medias</i>	P. 338

Tabla 102. Coeficientes beta estandarizados significativos de la regresión que explican el esfuerzo extra y sus respectivas puntuaciones medias	P. 340
Hipótesis 14.3.	
Tabla 103. Coeficientes beta estandarizados de la regresión que explican la efectividad y sus respectivas puntuaciones medias	P. 343
Tabla 104. Coeficientes beta estandarizados significativos de la regresión que explican la efectividad y sus respectivas puntuaciones medias	P. 345
Hipótesis 14.4.	
Tabla 105. Coeficientes beta estandarizados de la regresión que explican la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad; así como sus respectivas puntuaciones medias	P. 347
Tabla 106. Cuadro resumen de contrastación de hipótesis	P. 351
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
Tabla 107. Comparación de los dos métodos de contrastación de hipótesis empleando los modelos de ecuaciones estructurales	P. 360
Tabla 108. Correlaciones encontradas entre los constructos o subescalas	P. 362
Tabla 109. Influencia de variables o subescalas transformacionales, transaccionales, el laissez faire y las variables de resultado en subescalas de Desgaste profesional	P. 363

Índice de figuras

5.2. Resultados estadística inferencial	
5.2.1. Resultados de la Hipótesis de investigación	
Figura 1. Modelo inicial explicativo de liderazgo y desgaste profesional desde la perspectiva teórica	P. 201
Figura 2. Modelo inicial explicativo de liderazgo y desgaste profesional desde la postura de la hipótesis nula.	P. 202
Figura 3. Modelo hipotetizado desde un análisis de trayectorias (Path analysis)	P. 205
Figura 4. Modelo re-especificado desde un análisis de trayectorias (Path analysis)	P. 208
Figura 5. Modelo hipotetizado empleando variables latentes desde la postura Ho:	P. 220
Figura 6. Modelo re-especificado empleando variables latentes	P. 223
Hipótesis 5.	
Figura 7. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:	P. 250
Figura 8. Modelo re-especificado	P. 254
Hipótesis 6.	
Figura 9. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:	P. 259
Figura 10. Modelo re-especificado	P. 263
Hipótesis 7.	
Hipótesis 7.1.	
Figura 11. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:	P. 268
Figura 12. Modelo re-especificado	P. 272
Hipótesis 7.2.	
Figura 13. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:	P. 277
Figura 14. Modelo re-especificado	P. 282
Hipótesis 8.	
Figura 15. Modelo re – especificado:	P. 286
Hipótesis 9.2	
Figura 16. Modelo re – especificado:	P. 294
Hipótesis 10.2	
Figura 17. Modelo hipotetizado desde la postura Ho:	P. 299
Figura 18. Modelo re – especificado	P. 3032
Hipótesis 14.1.	

Figura 19. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para la Satisfacción. Todas las subescalas del liderazgo	P. 334
Figura 20. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para la Satisfacción. Subescalas de liderazgo significativas	P. 337
Hipótesis 14.2.	
Figura 21. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para el Esfuerzo extra. Todas las subescalas de liderazgo	P. 339
Figura 22. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para el Esfuerzo extra. Subescalas de liderazgo significativas	P. 342
Hipótesis 14.3.	
Figura 23. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para la Efectividad. Todas las subescalas de liderazgo	P. 344
Figura 24. Análisis de Cuadrantes Discriminantes (DQA) para la Efectividad. Subescalas de liderazgo significativas	P. 346
Hipótesis 14.4.	
Figura 25. Gráfica tridimensional del perfil de liderazgo que explica la Satisfacción, el Esfuerzo extra y la Efectividad	P. 348

Ejemplos de reportes individuales

PERFIL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

DESGASTE PROFESIONAL

Sexo: “Masculino”	Edad: “De 41 a 45 años”	Estado civil: “Soltero”
Nivel de estudios: “Licenciatura”	Escuela: ZUMPANGO	Folio: 100

Nota para interpretación

A continuación se presenta una tabla que representa los valores obtenidos por el alumno en las Escalas de las Prácticas de Liderazgo, en relación con su grupo de referencia. Los valores de estanina entre 1 y 3 están por debajo de la media, los valores entre 4 y 6 corresponden a puntuaciones medias, mientras que los valores entre 7 y 9 son puntajes por arriba de la media del grupo.

GRÁFICA ESTANDARIZADA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E1 INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTO)	16	5	#####	PROMEDIO
E2 INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	16	5	#####	PROMEDIO
E3 INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	16	5	#####	PROMEDIO
E4 ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	16	5	#####	PROMEDIO
E5 CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	16	5	#####	PROMEDIO
E13 TOLERANCIA PSICOLÓGICA	16	6	#####	PROMEDIO

FOLIO:100

LIDERAZGO TRANSACCIONAL				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E6 PREMIO CONTINGENTE	15	6	#####	PROMEDIO
E7 ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVO	15	5	#####	PROMEDIO
E8 ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVO	5	5	#####	PROMEDIO

LAISSEZ FAIRE				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E9 LAISSEZ FAIRE	6	6	#####	PROMEDIO

VARIABLES DE RESULTADO				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E10 SATISFACCIÓN	16	6	#####	PROMEDIO
E11 ESFUERZO EXTRA	16	5	#####	PROMEDIO
E12 EFECTIVIDAD	16	5	#####	PROMEDIO

FOLIO: 100

DESGASTE PROFESIONAL				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
EM1 CANSANCIO EMOCIONAL	16	6	#####	PROMEDIO
EM2 DESPERSONALIZACIÓN	16	5	#####	PROMEDIO
EM3 BAJA REALIZACIÓN PERSONAL	16	5	#####	PROMEDIO

PERFIL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

DESGASTE PROFESIONAL

Sexo: “Femenino”	Edad: “46 años o más”	Estado civil: “Casado”
Nivel de estudios: “Licenciatura”	Escuela: TECÁMAC	Folio: 71

Nota para interpretación

A continuación se presenta una tabla que representa los valores obtenidos por el alumno en las Escalas de las Prácticas de Liderazgo, en relación con su grupo de referencia. Los valores de estamina entre 1 y 3 están por debajo de la media, los valores entre 4 y 6 corresponden a puntuaciones medias, mientras que los valores entre 7 y 9 son puntajes por arriba de la media del grupo.

GRÁFICA ESTANDARIZADA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E1 INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTO)	18	6	#####	PROMEDIO
E2 INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	20	7	#####	> PROMEDIO
E3 INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	20	8	#####	> PROMEDIO
E4 ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	18	7	#####	> PROMEDIO
E5 CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	14	4	#####	PROMEDIO
E13 TOLERANCIA PSICOLÓGICA	17	6	#####	PROMEDIO

FOLIO:71

LIDERAZGO TRANSACCIONAL				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E6 PREMIO CONTINGENTE	9	4	#####	PROMEDIO
E7 ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVO	18	6	#####	PROMEDIO
E8 ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVO	4	2	#####	< PROMEDIO

LAISSEZ FAIRE				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E9 LAISSEZ FAIRE	6	6	#####	PROMEDIO

VARIABLES DE RESULTADO				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E10 SATISFACCIÓN	17	7	#####	> PROMEDIO
E11 ESFUERZO EXTRA	20	8	#####	> PROMEDIO
E12 EFECTIVIDAD	18	7	#####	> PROMEDIO

FOLIO: 71

DESGASTE PROFESIONAL				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
EM1 CANSANCIO EMOCIONAL	17	7	#####	> PROMEDIO
EM2 DESPERSONALIZACIÓN	20	8	#####	> PROMEDIO
EM3 BAJA REALIZACIÓN PERSONAL	18	7	#####	> PROMEDIO

PERFIL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

DESGASTE PROFESIONAL

Sexo: “Masculino”	Edad: “De 26 a 30 años”	Estado civil: “Casado”
Nivel de estudios: “Licenciatura”	Escuela: AMECAMECA	Folio: 1

Nota para interpretación

A continuación se presenta una tabla que representa los valores obtenidos por el alumno en las Escalas de las Prácticas de Liderazgo, en relación con su grupo de referencia. Los valores de estanina entre 1 y 3 están por debajo de la media, los valores entre 4 y 6 corresponden a puntuaciones medias, mientras que los valores entre 7 y 9 son puntajes por arriba de la media del grupo.

GRÁFICA ESTANDARIZADA LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E1 INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUTO)	10	3	#####	< PROMEDIO
E2 INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)	11	3	#####	< PROMEDIO
E3 INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL	9	2	#####	< PROMEDIO
E4 ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	7	2	#####	< PROMEDIO
E5 CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	7	2	#####	< PROMEDIO
E13 TOLERANCIA PSICOLÓGICA	10	3	#####	< PROMEDIO

FOLIO:1

LIDERAZGO TRANSACCIONAL				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E6 PREMIO CONTINGENTE	4	2	#####	< PROMEDIO
E7 ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVO	8	2	#####	< PROMEDIO
E8 ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVO	13	7	#####	> PROMEDIO

LAISSER FAIRE				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E9 LAISSEZ FAIRE	9	7	#####	> PROMEDIO

VARIABLES DE RESULTADO				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
E10 SATISFACCIÓN	13	5	#####	PROMEDIO
E11 ESFUERZO EXTRA	5	2	#####	< PROMEDIO
E12 EFECTIVIDAD	6	2	#####	< PROMEDIO

FOLIO: 1

DESGASTE PROFESIONAL				
SUBESCALA	PUNTAJE BRUTO	ESTANINA	GRÁFICA	REFERENCIA CON EL PROMEDIO
EM1 CANSANCIO EMOCIONAL	13	5	#####	PROMEDIO
EM2 DESPERSONALIZACIÓN	5	2	#####	< PROMEDIO
EM3 BAJA REALIZACIÓN PERSONAL	6	2	#####	< PROMEDIO