



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL EN LAS  
VARIABLES DE RESULTADO DE LOS SEGUIDORES EN UNA EMPRESA DE SALUD EN EL  
SECTOR PÚBLICO**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A N:**

**MARIBEL LABRA ÁLVAREZ**

**ILSE KARLA LUNA RODRÍGUEZ**

**DIRECTORA: DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**

**REVISOR: DR. SAMUEL JURADO CÁRDENAS**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX 2019.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Índice General

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>VI</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Capítulo 1. El liderazgo: modelos y teorías .....</b>	<b>10</b>
1.1. ¿Qué es el liderazgo? .....	10
1.2. Modelos y teorías del liderazgo .....	12
1.2.1. Modelo X y Y .....	12
1.2.2. Teoría características y de rasgos .....	14
1.2.3. Teorías conductuales.....	15
1.2.4. Teorías de contingencia y situacionales.....	21
1.2.5. Teorías transformacionales .....	26
<b>2. Capítulo 2. Liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire .....</b>	<b>33</b>
2.1. Características del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire .....	33
2.1.1. Líder transformacional.....	33
2.1.2. Líder transaccional.....	34
2.2. Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez faire en las organizaciones.....	34
2.2.1. Liderazgo transformacional .....	34
2.2.2. Liderazgo transaccional .....	35
2.2.3. Laissez faire o no liderazgo .....	36
2.3. Estudios del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire desde el enfoque de Mendoza .....	37
2.4. Medición del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire .....	40
2.5. Auténtico Liderazgo Transformacional VS Inauténtico Liderazgo transformacional..	48
2.6. El papel del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el sector público	48
2.7. Distinción entre servidor y funcionario público y su relación con el liderazgo. ....	50

2.8.	Variables de resultado o indicadores de desempeño.....	50
<b>3.</b>	<b>Método de la investigación .....</b>	<b>54</b>
3.1.	Justificación .....	54
3.2.	Planteamiento del problema.....	57
3.2.1.	Objetivo general.....	58
3.2.2.	Objetivos específicos .....	58
3.2.3.	Preguntas de Investigación .....	58
3.2.4.	Viabilidad.....	59
3.2.5.	Consecuencias de la investigación.....	59
3.3.	Hipótesis .....	60
3.4.	Variables de investigación .....	60
3.5.	Tipo y Diseño de investigación.....	63
3.6.	Participantes.....	63
3.7.	Instrumentos.....	64
3.8.	Procedimiento .....	66
3.9.	Análisis estadístico.....	67
<b>4.</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>70</b>
4.1.	Estadística descriptiva.....	70
4.2.	Estadística inferencial .....	73
<b>5.</b>	<b>Discusión .....</b>	<b>86</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusiones, limitaciones, sugerencias y recomendaciones.....</b>	<b>92</b>
6.1.	Conclusiones.....	92
6.2.	Limitaciones.....	93
6.3.	Sugerencias .....	94
6.4.	Recomendaciones .....	94
	<b>Referencias.....</b>	<b>97</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>105</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1 Las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar” en “El desafío del liderazgo” de Kouzes y Posner. _____	26
Tabla 2 Medición de los tipos de liderazgo por factor _____	41
Tabla 3 Escolaridad de la muestra por tipo de puesto _____	64
Tabla 4 Propiedades psicométricas de las variables empleadas en la investigación _____	65
Tabla 5 Análisis de confiabilidad-Alpha de Cronbach- de las variables liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado _____	73
Tabla 6 Subdimensiones predictoras de Satisfacción en los seguidores _____	75
Tabla 7 Indicadores de multicolinealidad en la variable Satisfacción en los seguidores _____	76
Tabla 8 Subdimensiones predictoras de Esfuerzo extra en los seguidores _____	77
Tabla 9 Indicadores de multicolinealidad en la variable Esfuerzo extra en los seguidores _____	79
Tabla 10 Subdimensiones predictoras de Efectividad en los seguidores _____	81
Tabla 11 Indicadores de multicolinealidad en la variable Efectividad en los seguidores _____	82
Tabla 12 Análisis de hipótesis _____	83
Tabla 13 Subescalas del tipo de liderazgo que influyen de manera sigznificativa en las variables de resultado _____	86

## Índice de Figuras

Figura 1. Estilos de liderazgo desde el modelo de Kurt Lewin. ....	16
Figura 2. Resultados de la investigación de Kurt Lewin. ....	17
Figura 3. Categorías de tipos de comportamiento del líder desde el modelo de Lussier y Achua	19
Figura 4. Malla gerencial de Blake y Mouton .....	20
Figura 5. Variables de contingencia, para determinar la eficacia del liderazgo del modelo de Fiedler .....	23
Figura 6. Modelo de Fiedler para determinar el estilo de liderazgo adecuado para la situación..	24
Figura 7. Pioneros en el estudio del Liderazgo transformacional.....	28
Figura 8. Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow y su relación con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.....	30
Figura 9. Modelo completo de Liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio. ...	40
Figura 10. Resultados sobre el género de la muestra estudiada usando gráfica de pastel. ....	70
Figura 11. Resultados de la edad de la muestra analizada, representada en gráfica de barras. ....	70
Figura 12. Resultados referentes a la edad de la muestra estudiada en gráfica de anillo. ....	71
Figura 13. Resultados acerca de la escolaridad de la muestra analizada en gráfica de pastel. ....	71
Figura 14. Resultados del tipo de puesto de la muestra estudiada representados en gráfica de anillo. ....	72
Figura 15. Resultados acerca del tipo de contrato de la muestra analizada, en gráfica de pastel.	72
Figura 16. Resultados sobre la jornada laboral de los participantes representada en gráfica de anillo. ....	73
Figura 17. Cuadro comparativo entre los hallazgos del Dr Mendoza y los encontrados en la investigación propia.....	87
Figura 18. Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional que explican la variable de resultado Satisfacción.....	88

Figura 19. Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional que explican la variable de resultado Esfuerzo extra.....	89
Figura 20. Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional que explican la variable de resultado Efectividad.....	90

## Agradecimientos

A la **Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología** por darme la oportunidad de formarme como profesionista y brindarme infinidad de conocimientos y aprendizajes no sólo de tipo académico sino también de vida, porque gracias a estos le doy valor a todas las personas como lo que son seres humanos y a enseñarme el significado de la humildad para mi desarrollo no sólo como profesionista sino como persona.

La presente investigación no hubiera podido ser posible sin la supervisión y apoyo de la **Dra. Erika Villavicencio Ayub** y el **Dr. Samuel Jurado Cárdenas** nuestra directora y revisor de tesis, a quienes les expreso mi más profundo agradecimiento por hacer posible la realización de esta investigación; teniéndonos paciencia, brindándonos tiempo y dedicación, ingredientes que fueron esenciales para que éste proyecto se llevara a cabo exitosamente.

Al **Dr. Ignacio Mendoza** por autorizarnos la utilización del instrumento “Adaptación del MLQ”, ya que éste material fue primordial para nuestra investigación.

A nuestros sinodales, **Dr. Emmanuel Martínez, Mtra. Adriana Martínez y Lic. Mirna Ongay**, por retroalimentar nuestro proyecto con sus comentarios, hacer que éste mejorase y aprendiéramos mucho más sobre lo que se debe de considerar en una investigación.

**A todos y a cada uno de mis profesores de la carrera**, por no sólo brindarme conocimientos de índole intelectual sino de vida, pues cuando uno sale de un salón de clases y se enfrenta al mundo real es cuando vienen a nuestra memoria todos aquellos consejos y aprendizajes y se les da un verdadero valor.

A mi amiga, compañera de carrera y de tesis **Ilse**, por recorrer conmigo desde el inicio la etapa universitaria, por tantos momentos inolvidables, tantas enseñanzas, consejos y sobretodo por considerarme a mí como compañera en este gran proyecto brindándome su confianza y apoyo incondicional. ¡Muchas gracias por todo! Sigue creciendo y alcanzando tus sueños, nunca te rindas.



A los seres humanos que me dieron la vida y me han apoyando y acompañado de diversas maneras en todo el recorrido de mi etapa escolar, es decir a los seres más maravillosos del mundo, mis padres: **Irene y Cirilo**. Los cuales me han inspirado a seguir adelante y conocer el verdadero significado del trabajo, el trabajador y la vida misma. ¡Los amo mucho!

A mi hermana **Viridiana** por haberme impulsado a seguir adelante y no desanimarme cuando las cosas no salían como deseaba, a aprender de los errores y lograr muchas de mis metas para llegar a ser un buen ejemplo a seguir para ella. ¡Te quiero mucho mocosa!

A **don Agustín** y a la **señora Cecilia** por todo el apoyo que nos han brindado tanto a mí como a mis papás y hermana a lo largo de tantos años.

A mis amigos de la Universidad por ser mis acompañantes en esta etapa tan importante de mi vida y en la actualidad, por estar conmigo en los mejores y peores momentos y siempre brindarme su apoyo y cariño, me refiero a ustedes: **Cintia, Dulce Daniela, Dulce María, Mitzi, Zuleimy, Ricardo y Doraneli**.

A mi gran amiga **Miriam**, por siempre estar ahí cuando la necesito, darme los mejores consejos, regañarme cuando es necesario, en otras palabras, por brindarme su amistad incondicional. ¡Te quiero mucho amiga!

A mi equipo de reclutamiento de mi primer trabajo por enseñarme que en ese contexto también puede nacer la amistad y lo importante que es el trabajo en equipo. Gracias por todo **Gisela, Alejandra, Sandra, Hugo y Marieli**.

A mis compañeros y amigos de piso 8 por enseñarme que la edad y la generación no es una barrera para que nazca la amistad, se pueda trabajar en equipo y de forma excelente. Gracias por todo **Señor Miguel Ángel, Paty, Laura, Robín y Erick**.

A una personita que se convirtió en mi mentora para cumplir todos y cada uno de mis sueños en la vida, de la cual aprendí el verdadero valor del tiempo y la vida misma. Así como que nunca es

tarde para hacer aquello que nos apasiona, siempre plantearse y seguir nuevas metas. Me refiero a mi amiga **Diana Paola López**. **매우 고맙요!**

A alguien que conocí en la última etapa de mi vida universitaria, quien me enseñó que las cosas pasan por algo, que lo que siempre has deseado puedes encontrarlo en el lugar menos pensado y que todo pasa cuando debe de pasar. Gracias **Samuel** por todo el apoyo y cariño que me has brindado en estos años.

A mis niños **Tiliche, Rex, Osuki, Estela, Mía, Tila y Laura** por regalarme tantos momentos felices y siempre brindarme su compañía, amistad y cariño incondicional.

A mi amigo **Manuel** el cual se me adelanto en el camino, pero al cual siempre llevo en mi corazón y en mis pensamientos.

A todas y a cada una de las personas que nos apoyaron contestando nuestro cuestionario, ya que sin su ayuda esta investigación no habría podido llevarse a cabo.

A **Joaquín** que con sus conocimientos y apoyo nos ayudó a que este proyecto pudiera labrarse.

### ***Dedicatoria***

Este trabajo se lo dedico a uno de los seres que más amo, admiro y respeto en el mundo, es decir mi **mamá Irene**. Gracias por haber hecho de mí una mujer fuerte, luchadora y que sigue a sus sueños, pues pese a que algunas veces me he caído en el camino me he sabido levantar. Gracias por todo tu apoyo Nena.

**Maribel Labra Álvarez**

*“Todo camino por más largo que sea, comienza con un pequeño paso”*

*-Proverbio chino-*

## Agradecimientos

La vida está rodeada de obstáculos que te permiten adaptarte y ser mejor cada día, sin embargo, no sería correcto, ni justo no dar el reconocimiento y gratitud a la gente que te rodea.

Es por eso, que quiero dedicar y agradecer con todo mi cariño a cada una de las personas que confiaron en mí y gracias a eso fue posible conseguir este pasó para nuevas oportunidades.

En lo personal...

Quiero agradecer principalmente a mi mamá **María Isabel** por guiarme, procurarme y enseñarme a lo largo de mi vida el significado de una buena madre. Por inculcarme a conducirme con respeto y amor. ¡Te amo mucho mamita!

A mi papá **José Carlos** por los aprendizajes y lecciones de vida. Por enseñarme a ser fuerte y afrontar la vida con la frente en alto.

A **mi hermana Emilia Elizabeth** quiero agradecerle por cuidarme siempre como su hermanita chiquita y como una segunda madre. Quiero decirle que la admiro por su fortaleza e inteligencia, gracias por motivarme y asesorarme a conseguir más día a día.

A **Jose Luis** que para mí ha sido un segundo padre, tengo que agradecer sus cuidados hacia mi persona y también los consejos brindados de la vida cotidiana, pero sobre todo por cuidar y amar a la persona que más amo en la vida; mi madre.

A mi abuelita **Machis** que aunque ya no está aquí para compartir este momento, sé que siempre está conmigo. No hay palabras que describan lo que siento, simplemente agradecerle por su ternura y cariño. Por haber sido una guerrera y crear una gran familia. Te amo Manchis.

**Alberto**, gracias por cuidarme, apoyarme y no soltar mi mano durante este tiempo.

A **Pavel** por sus consejos sobre la vida, su amistad y cariño.

A **Denisse** mi mejor amiga, gracias por escucharme, por tu apoyo y por siempre estar ahí cuando más te necesito. Te quiero.

A **Eduardo Armenta**, por esas platicas filosóficas de la vida y brindarme su apoyo cuando lo necesitaba. ¡Gracias!

A **Roxana** por su confianza, apoyo y aliento para realizar mi tesis. ¡Mil Gracias!

Mi segunda casa la **UNAM**, me siento muy orgullosa de ser parte de tan prestigiosa Institución. A **mis profesores y compañeros** de carrera que me formaron como profesional.

A mi asesora de tesis, la **Dra. Erika Villavicencio Ayub**, quiero agradecerle por confiar en mí, por brindarme la oportunidad de recurrir a su sabiduría su tiempo y espacio. Por ser una gran guía a lo largo de este proceso. ¡Infinitas Gracias!

A mi revisor de tesis el **Dr. Samuel Jurado Cárdenas**, por su amabilidad y apoyo incondicional en este proceso, gracias por brindarnos su tiempo. A cada uno de nuestros sinodales, al **Dr. Emanuel Martínez, Mtra. Adriana Martínez y Lic. Mirna Ongay**. Al **Dr. Ignacio Mendoza**, por compartirnos sus conocimientos e investigaciones esenciales para la realización de esta investigación y a cada una de las personas que se tomaron su tiempo para contestar nuestra encuesta.

A **Joaquín** a quien conocí casi hasta el final de este proyecto, pero que sin él no hubiera sido posible, por qué nos brindó su apoyo, conocimiento y asesorías.

Por último y no por eso menos importante a mi amiga y compañera de carrera **Maribel Labra**, quiero agradecerle por su amistad, confianza, apoyo y motivación. A ti te agradezco con todo mi corazón por estar conmigo desde el inicio hasta el fin de esta etapa. A donde sea que vayas tienes un lugar en mi corazón.

Para **Dobby y Gordo**, mis bebés

¡Gracias totales!

¡GOYA! ¡GOYA!

¡CACHUN, CACHUN, ¡RA, RA!

¡CACHUN, CACHUN, RA, ¡RA!

¡GOYA!

¡UNIVERSIDAD!

Ilse Karla Luna Rodríguez

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar a partir del modelo de Bass y Avolio (1990) la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), desde la perspectiva de los seguidores de una institución pública de salud en la Ciudad de México. La muestra estuvo conformada por 234 participantes mexicanos, 114 mujeres y 120 hombres. Los criterios de inclusión fueron que tuvieran una antigüedad mínima de tres meses y que fueran empleados de una institución pública de salud.

Se aplicó la versión “Visto por otros” del Multifactor Leadership Questionnaire, adaptado a México por Mendoza (2005). El cual está constituido por 52 reactivos que miden los 13 factores que predicen el liderazgo transformacional y transaccional.

Posteriormente, para conocer la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en las variables de resultado se utilizaron análisis de regresión múltiple, con sus respectivos coeficientes beta estandarizados para evaluar los modelos que mejor explicaban dichas variables. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el alpha de Cronbach, obteniendo una confiabilidad de hasta 0.96 en sus dimensiones.

Los resultados obtenidos muestran que existe una influencia tanto del Liderazgo transformacional como del transaccional en las variables de resultado, Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad, sin embargo, las subescalas que predominaron pertenecen al liderazgo transformacional, dentro de las cuales destacó la Inspiración motivacional, debido a que ésta explicó a las tres variables de resultado.

Con base en los hallazgos encontrados es que se puede trabajar en la mejora de calidad del servicio al cliente a partir de la mejora del liderazgo de los jefes de área tomando como referencia a los factores que explican la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de los seguidores, para así optimizar el desempeño de los mismos y así poder enfrentar los principales problemas de salud a los que se enfrenta la población mexicana que es la diabetes y la obesidad. Finalmente, se comparó la investigación con hallazgos previos en investigaciones del Dr. Mendoza (2005) donde predominaron dimensiones del liderazgo transformacional, donde

también sobresalió la dimensión Inspiración Motivacional, así también se reafirmó la confiabilidad del instrumento MLQ para la población mexicana.

**Palabras clave:** *Liderazgo transformacional, Liderazgo Transaccional, satisfacción, esfuerzo extra, efectividad, Salud Pública.*

## Introducción

Actualmente, las organizaciones requieren más que un líder comprometido con las metas de la Organización. El reto consiste en combinar los intereses de los empleados con los de la empresa, es decir, las demandas laborales requieren líderes que tengan la capacidad de influencia, proactivos, flexibles, que se adapten a los cambios organizacionales y sobre todo orientados hacia los trabajadores.

Mendoza y Ortiz (2006) mencionan que el liderazgo transformacional tiene la capacidad de lograr cambios importantes en la Organización, por medio de una visión y estrategia que logra inspirar a sus seguidores, a través de valores compartidos y las ideas encaminadas a producir, innovar en los productos y las tecnologías e iniciar el cambio a la mejora continua de la organización.

La importancia de tener un líder transformacional es que éste va más allá de sus propios intereses. Debido a que toma en cuenta el sentido de autoestima de sus seguidores, promoviendo conductas que inspiren a los seguidores a generar resultados efectivos y a que desarrollen su propio potencial de liderazgo. De esta forma crear y conservar empresas eficientes y productivas. Por todo lo antes mencionado, la presente investigación se realizó en una empresa del sector público con el objetivo de identificar la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), desde la perspectiva de los seguidores, utilizando el modelo de Bass y Avolio (1990).

La presente investigación se conforma de la siguiente manera: El Capítulo 1 abarca todo el marco teórico de la investigación como la definición del liderazgo por diferentes autores, así como las teorías y modelos de liderazgo, las cuales se dividieron en; teoría de los rasgos, conductuales, situacional y transformacionales. Más adelante, se describen las características del liderazgo transformacional y transaccional, su participación en las organizaciones y adicionalmente se mencionan los estudios de liderazgo transformacional y transaccional desde el enfoque de Mendoza. Finalmente, en este capítulo se habla del liderazgo transformacional en el sector público.

En el Capítulo 2 se describe cada uno de los elementos que integran el método de la investigación: el planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación, justificación, hipótesis, una descripción de las variables utilizadas, el tipo y diseño de la investigación, participantes, instrumento, el procedimiento y el análisis estadístico.

En el siguiente rubro se describen los resultados obtenidos en la investigación: la estadística descriptiva e inferencial.

Posteriormente, se encuentra la discusión, de acuerdo a los resultados obtenidos se contrastan las hipótesis y se responden las preguntas generadas en la investigación. En la última parte de este proyecto se expone de manera general la conclusión y sugerencias. Así como, las referencias y los anexos utilizados.



# Capítulo 1

## El liderazgo: modelos y teorías.

*“En la vida real, el más práctico consejo para los líderes no es tratar a los peones como peones, ni a los príncipes como príncipes, sino a todas las personas como personas”.*

*James MacGregor Burns*

## 1. Capítulo 1. El liderazgo: modelos y teorías

### 1.1. ¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo ha sido construido en la psique humana porque por un largo periodo se necesita ser alimentado por los padres para la supervivencia. Tempranamente, se aprendió a seguir el liderazgo de los padres o sus representantes para la satisfacción de las necesidades de comida y comodidad. Las madres o sus sustitutos llegaron a ser líderes en la niñez temprana, después llegaron los padres cuando fueron reconocidos. Con la socialización a medida que se creció, compañeros y otra gente significativa tomó el lugar del liderazgo de los padres (Bass, 2008).

Como señala Bass (2008) cómo piensan y se comportan los seres humanos como líderes y seguidores cuando alcanzan la adultez es probable que sea afectado por las relaciones tempranas que tuvieron con los padres tanto como por el material genético. Así que, no es una sorpresa que el liderazgo sea un fenómeno universal. La importancia de la crianza para el desarrollo humano y la supervivencia hace al liderazgo la vocación más antigua del mundo. (Bass, 2008).

Son muchas las definiciones de liderazgo que han sido presentadas en ensayos, libros, conferencias e incluso discusiones, con base en esto Rost (1993) encontró 221 definiciones en 587 publicaciones que examinó.

Sin embargo, como menciona Bass (2008) las definiciones más utilizadas tienden a centrarse en el líder como persona, en el comportamiento del líder, en los efectos del líder y en el proceso de interacción entre el líder y el seguidor.

Según las definiciones centradas en el líder como persona, éste tiene la combinación de rasgos necesarios para inducir a otros a realizar una tarea (Teard, 1929).

Así también, numerosos teóricos han definido el liderazgo en términos de logro de metas, objetivos y la satisfacción de necesidades -valor instrumental-. Bellows (1959), definió liderazgo como el proceso de organizar una situación para que varios miembros de un grupo, incluido el líder puedan alcanzar metas comunes con la máxima economía y un mínimo de tiempo y trabajo.

Por su parte, los teóricos de la organización clásica definieron el liderazgo en términos de alcanzar los objetivos del grupo. Con base en esta idea, R. C. Davis (1942) se refirió al liderazgo como "la principal fuerza dinámica que motiva y coordina la organización en la consecución de sus objetivos". Así también, K. Davis (1962) definió el liderazgo como "el factor humano que

une a un grupo y lo motiva hacia metas". Para Burns (1978), Bass (1985), y Tichy y Devana (1986), el liderazgo puede transformar a los seguidores, creando visiones de las metas que pueden alcanzar y articular para los seguidores los caminos para lograr esas metas.

Otros teóricos, perciben el liderazgo como un efecto de interacción o como un efecto de la acción del grupo. En relación a esta idea, para Pigors (1935) "el liderazgo es un proceso de estímulo mutuo que, mediante la interacción exitosa de las diferencias individuales, controla la energía humana en la búsqueda de una causa común".

Por otro lado, algunos teóricos ven el liderazgo en términos de la interacción entre el líder y sus seguidores. Con referencia a esta idea, Northouse (2001) señala que el liderazgo es un proceso en el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. Así también el liderazgo no es unidireccional sino más bien un proceso bidireccional interactivo entre un líder y un seguidor.

Por su parte Janda (1960) señala al liderazgo como una relación de poder y lo define de la siguiente manera: "el liderazgo es un tipo particular de relación de poder que se caracteriza por la percepción de un miembro del grupo de que otro miembro del grupo tiene el derecho de prescribir patrones de conducta para el primero con respecto a su actividad como miembro de un grupo particular".

Tomando como base, estas tres formas de definir el liderazgo Bass (2008) lo define como la interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación, de las percepciones y expectativas de los miembros. Y define a los líderes como agentes de cambio cuyos actos afectan a otros miembros, más que los actos de éstos los afectan a ellos, por ende, el liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de otros en el grupo. Así que el liderazgo puede ser concebido como dirigir la atención de otros miembros a metas y el camino a lograrlas.

La definición que presenta Bass (2008) delimita tres aspectos importantes para definir el liderazgo: a) proceso de influir, b) logro de objetivos c) interacción líder-seguidor. De igual manera, involucra la motivación, competencias y percepciones.

Yukl (2008), también expresa que el liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir

objetivos comunes.

Hellriegel (2009), por su parte define el liderazgo como el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros.

Los significados que se le dan a liderazgo reflejan mayoritariamente el proceso en que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización (Yukl, 2008). De tal manera que, como indican Schermerhorn, Hunt y Osborn (Aguilar & Pinzón, 2017) el liderazgo también es un fenómeno social y relacional, producto de la interacción entre las personas.

Finalmente, como se puede corroborar en las definiciones anteriores, debido a la complejidad de llegar a una definición universal, diversos autores (Alvesson & Sveningsson, 2003; Miner 1975), han llegado a cuestionar si el liderazgo es un constructo científico, a la vista del enorme espectro de significados que tiene el término. Sin embargo, no se puede negar la evidencia científica que el liderazgo es un fenómeno real e importante por su impacto en la eficacia dentro de las organizaciones (Yukl, 2008).

## 1.2. Modelos y teorías del liderazgo

Cada vez, son más las empresas que se preocupan por evaluar el liderazgo de sus directivos como una medida que le permita garantizar el éxito de su negocio. Derivado de esta necesidad, han surgido diversas teorías que han abordado el estudio de liderazgo dentro de las organizaciones como una forma de comprender la conducta de los directivos y la influencia que tiene en sus colaboradores (Mendoza, Marín & Hernández, 2015).

### 1.2.1. Modelo X y Y

Un modelo de liderazgo importante mencionar dada su popularidad por ser de los más citados y reconocidos es el postulado por Douglas McGregor (1957). El cual está conformado por dos teorías de liderazgo: *la Teoría X y la Teoría Y*.

### **1.2.1.1. Teoría X**

Como señala McGregor (1957), la teoría X también denominada como la vista convencional de la tarea de gestión, consiste en aprovechar la energía humana para los requerimientos organizacionales, la cual puede ser descrita en términos de tres proposiciones:

1. La gerencia es la responsable para organizar a los elementos de la empresa productiva- dinero, materiales, equipo, gente- en el interés de la economía terminada.
2. Con respecto a la gente, es un proceso de dirigir sus esfuerzos motivándolos, controlando sus acciones, modificando su conducta a ajustar las necesidades de la Organización.
3. Sin esta intervención activa por la gestión, la gente sería pasiva- incluso resistente- a necesidades organizacionales. Ellos deben por tanto ser persuadidos, recompensados, castigados, controlados – por ende sus actividades deben de ser dirigidas. Por lo que ésta teoría se puede resumir diciendo que la gestión consiste en hacer cosas a través de otra gente.

Detrás de esta teoría convencional hay varias creencias adicionales un tanto negativas sobre la naturaleza humana:

1. El hombre promedio es por naturaleza perezoso, él trabaja tan poco como sea posible.
2. El carece de ambición, no le gusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.
3. Él es inherentemente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizacionales.
4. Él es por naturaleza resistente al cambio.
5. Él es crédulo, no muy brillante, la víctima fácil del charlatán y el demagogo.

### **1.2.1.2. Teoría Y**

McGregor (1957) señala que la teoría Y- también denominada como la nueva teoría de gestión- se basa en la gente pero con más adecuadas suposiciones acerca de la naturaleza humana y su motivación. Esta teoría está plasmada en las siguientes características que la conforman:

1. La gerencia es la responsable de organizar los elementos de la empresa productiva- dinero, materiales, equipo, gente- en el beneficio de la economía terminada.
2. La gente no es por naturaleza pasiva o resistente a las necesidades organizacionales. Ellos se han llegado a ser así como resultado de su experiencia en las organizaciones.

3. La motivación, el potencial para desarrollar, la capacidad para asumir responsabilidad, la disponibilidad para dirigir la conducta hacia metas organizacionales están todas presentes en la gente. La gerencia no los pone ahí. Es responsabilidad de la gerencia hacer esto posible para la gente reconocer y desarrollar estas características humanas para sí mismos.
4. La tarea esencial de la gerencia es organizar condiciones organizacionales y métodos de operación para que la gente pueda lograr sus propias metas mejor para dirigir sus propios esfuerzos hacia objetivos organizacionales.

Por su parte, Mendoza (2005) divide las teorías de liderazgo de la siguiente manera: 1) Teoría caracteriales y de los rasgos; 2) Teorías conductuales; 3) Teorías de contingencias y situacionales; y 4) Teorías transformacionales. A continuación, se describe brevemente en que consiste cada una de ellas.

### **1.2.2. Teoría caracteriales y de rasgos**

Los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales que están por encima de las demás personas (García, 2015) El modelo de liderazgo de los rasgos se basa en las características de muchos líderes exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Durante el periodo comprendido de 1920 a 1950 los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en características de la personalidad: como la teoría del gran hombre, el enfoque carismático de Max Weber (Mendoza et al., 2008).

#### **1.2.2.1. Teoría del gran hombre**

Esta teoría parte de la premisa “El líder nace, no se hace “. Esta teoría surge en el siglo XIX en el ensayo de Carlyle (1841) sobre héroes reforzando el concepto del líder como una persona dotada de cualidades únicas que capturaron la imaginación de las masas, donde el héroe contribuía de alguna manera sin importar donde fuera encontrado. Sustentando que la historia fue creada por los actos de los grandes líderes (Bass, 2008); en palabras de Carlyle, “La historia no es más que

la biografía de los grandes héroes “(Carlyle, 1841, pp 26).

Sin embargo, como indica Robbins (como se citó Aguiar & Pinzón, 2017) la teoría de los rasgos presento algunas limitaciones: la primera es que no existen rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino apenas en algunas (Aguiar & Pinzón, 2017). Otra limitación fue la gran variedad de resultados encontrados, por esta razón este enfoque fue abandonándose paulatinamente y comenzó a considerarse la posibilidad de que una persona puede aprender a formarse como líder, independientemente de su personalidad (Aguiar & Pinzón, 2017).

### **1.2.3. Teorías conductuales**

En sus inicios la preocupación de los expertos era identificar por medio de los rasgos aquellas personas que fueran líderes natos. El hecho de que no pudiera definirse a un líder eficaz basándose únicamente en los rasgos de personalidad, llevo a los investigadores a indagar las conductas características de los líderes y como contribuían al éxito (Aguiar & Pinzón, 2017).

Con base en lo anterior, surgió el modelo conductual de liderazgo el cual se concentra en aquello que los lideres hacen en realidad y en la forma en que lo hacen. En este modelo los lideres efectivos ayudan a las personas y a los equipos a alcanzar sus metas de dos maneras, 1) Crean relaciones centradas en las tareas con los empleados, las cuales se enfocan en la calidad y la cantidad del trabajo terminado; 2) son considerados y solidarios con los intentos que hacen los empleados para alcanzar sus metas personales y se esfuerzan por arreglar las disputas, tener contentas a las personas, brindar aliento y ofrecer un refuerzo positivo.

Dentro de este enfoque destacan los estudios de las Universidades de Iowa, Ohio, Michigan y Texas.

#### **1.2.3.1. *Universidad de Iowa***

Para García (2015) el precursor de este enfoque fue Kurt Lewin, el cual define los estilos de

liderazgo con el argumento de que estos surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. A partir de esto, le fue posible establecer tres estilos de liderazgo; estilo de liderazgo autocrático, democrático y laissez- faire (García, 2015). Estos estilos de liderazgo se basan específicamente en el comportamiento del líder y son caracterizados según Lewin (1951) de la siguiente manera:

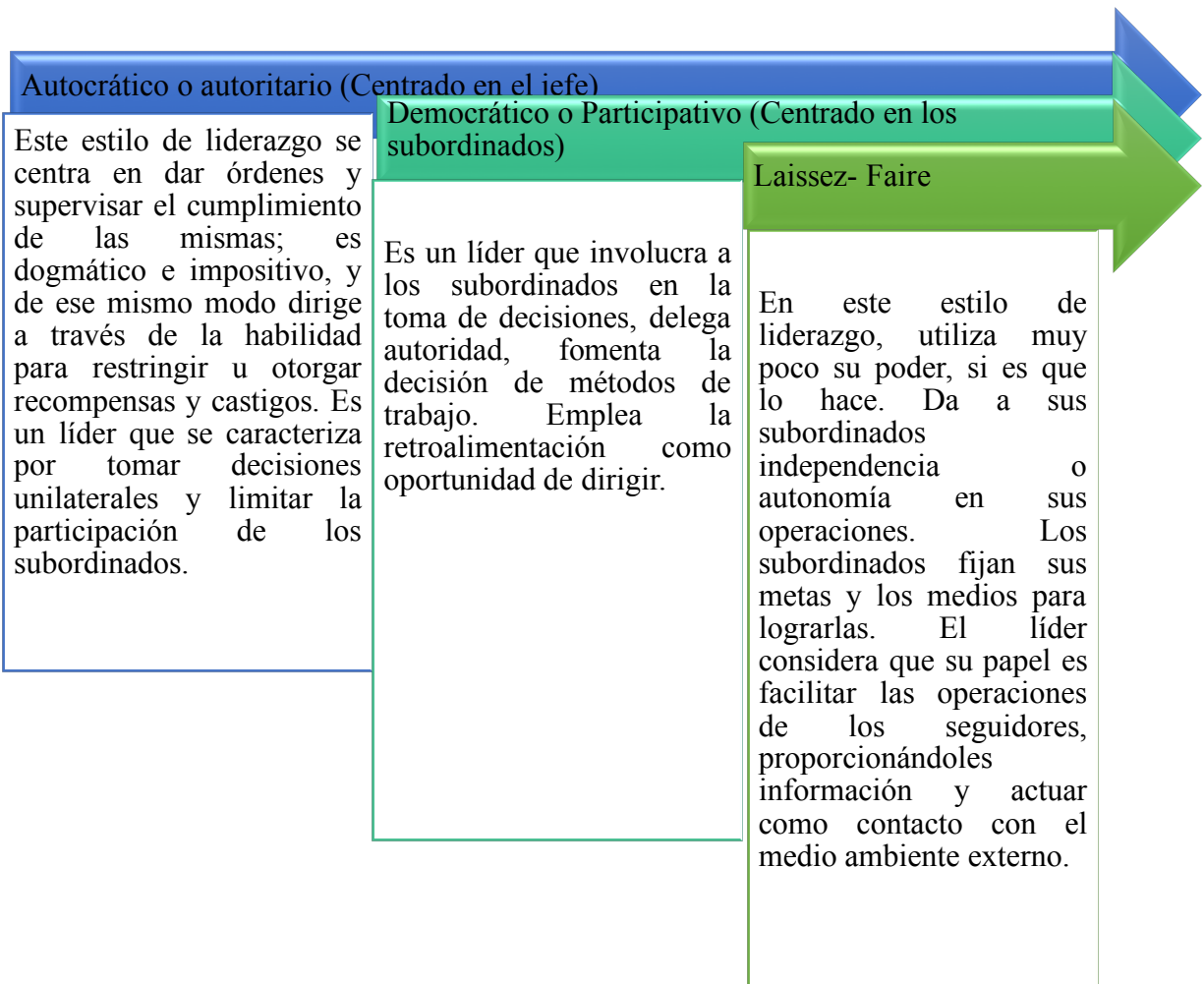


Figura 1. Estilos de liderazgo desde el modelo de Kurt Lewin (García, 2015).

Para llegar a estas conclusiones Lewin realizó una investigación, en donde participaron varios grupos de niños, en donde cada grupo se le asignó un estilo de líder diferente, los resultados



encontrados en este experimento arrojan las diferencias entre cada grupo:

### Democráticos

- En este grupo los integrantes se expresaban muy bien del líder, fueron más productivos que los otros grupos, trabajaban en equipo y con entusiasmo. Admiraban los trabajos de sus compañeros más hábiles, sin mostrar envidia. Sus críticas eran justas y objetivas. Si el líder no estaba presente los integrantes continuaban trabajando sin problemas. Lo que destacó de este grupo, es que la productividad fue mejor en cantidad y calidad que la de los otros grupos.

### Autocráticos

- Los grupos con este tipo de líder experimentaron un ambiente con mucha agresividad. Despreciaban el trabajo de los demás y resaltaban el suyo como el mejor. No eran cooperativos y se mostraban apáticos, torpes, tensos y sometidos.

### Laissez-faire

- Los integrantes tuvieron un ambiente caótico. También presentaban agresividad, pero sin la tensión que experimentaron los del grupo autoritario. Los integrantes hacían lo que se les antojaba en presencia o no del líder.

*Figura 2.* Resultados de la investigación de Kurt Lewin (Aguilar & Pinzón, 2017).

Es importante resaltar de este experimento la interacción líder-subordinado y que la influencia del estilo de liderazgo que se ejerza en una organización determinará la dinámica del trabajo y la consecución de las metas. Asimismo, la relación con la satisfacción laboral, dado que en algunos grupos los integrantes se mostraban motivados, mientras que en otros experimentaron estrés y apatía.

#### **1.2.3.2. Universidad de Michigan**

Según Aguilar y Pinzón (2017) el objetivo principal era encontrar la relación entre la conducta y el liderazgo. De estos estudios se comparó el comportamiento de los líderes eficaces con los no eficaces, desglosando dos tipos de comportamiento.

- Liderazgo centrado en los empleados: este tipo de líder se preocupa por las necesidades humanas de sus subordinados y por tener una interacción positiva con ellos (Aguilar &

Pinzón, 2017).

- Liderazgo centrado en el trabajo: este líder dirige sus esfuerzos hacia la eficacia, la reducción de costos y programación, con gran énfasis en las metas (Aguiar & Pinzón, 2017)

Se demostró que el liderazgo afecta al desempeño y la productividad. Los líderes centrados en los empleados se asocian con mayor productividad y satisfacción laboral del grupo. En cambio, los líderes orientados a la producción se relacionan con una menor productividad y menor satisfacción laboral en el grupo (Aguiar & Pinzón, 2017)

García (2015), Serzo (1984) describen que Likert propuso cuatro sistemas o estilos de dirección:

**Sistema 1. Administración Explotador o Autoritario:** Muestran poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas dadas en ocasiones; se caracterizan por ser autócratas y limitan a sus seguidores en la toma de decisiones.

**Sistema 2. Administración Autoritario- benevolente:** usa la recompensa, hay actitudes de servicialismo hacia los jefes, la información que fluye hacia arriba está restringida a lo que el jefe quiere oír.

**Sistema 3. Administración consultiva:** la gerencia usa recompensa o castigos ocasionales, la comunicación es en ambos sentidos y la comunicación “hacia- arriba” distinta a lo que el jefe quiere oír, se da en cantidades limitadas y solamente con cautela, aunque los subordinados pueden tener una influencia moderada en las actividades de sus departamentos, pero las decisiones son tomadas arriba y las decisiones más específicas se toman en los niveles inferiores.

**Sistema 4. Administración de grupo participativo:** los administradores les tienen plena confianza a sus subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de estos y la usan de forma constructiva, hacen uso de la participación grupal y la involucran en el establecimiento y mejoramiento de elevadas metas de desempeño el grupo es participativo.

### **1.2.3.3. *Universidad de Ohio***

Dentro de las investigaciones presentadas en esta universidad destacan los estudios de Lussier y Achua, estos dos autores exponen que la teoría del comportamiento se basa en reconocer los

estilos de liderazgo de acuerdo con su labor (García, 2015).

Según Aguiar & Pinzón (2017), Lussier y Achua en sus investigaciones del comportamiento redujeron una lista 2000 comportamientos a 150 y a partir de estos desarrollaron un cuestionario, “Descripción del comportamiento del líder” (Leader Behavior Description Questionnaire), posteriormente lo aplicaron a cientos de empleados, lo que dio como resultado dos categorías amplias de tipos de comportamiento del líder: Consideración y Estructura de Inicio.

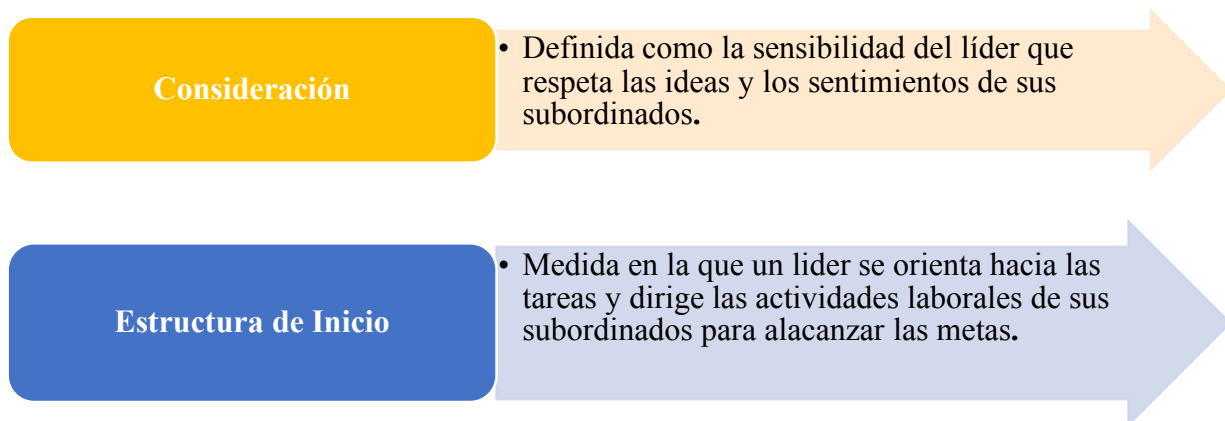


Figura 3. Categorías de tipos de comportamiento del líder desde el modelo de Lussier y Achua (Aguiar & Pinzón, 2017).

Los resultados preliminares de estos estudios arrojaron que los líderes con mucha consideración tienen subordinados más satisfechos y con mejor desempeño. Pero, estudios posteriores indicaron que líderes muy considerados y muy orientados a la estructura obtuvieron los mismos resultados (Aguiar & Pinzón, 2017)

#### **1.2.3.4. Malla gerencial de Blake y Mouton**

Estos autores se basaron en los estudios de la Universidad de Ohio y Michigan y desarrollaron una herramienta que mide el nivel de interés por las personas (eje vertical) y el nivel de interés por la productividad (eje horizontal). Indican que preocuparse por la producción no quiere decir solamente por los productos físicos fabricados. El término producción puede referirnos al número de buenas ideas de investigación, el número de cuentas procesadas, el volumen de

ventas, la calidad del servicio prestado. En forma similar, la preocupación por la gente incluye el interés por las amistades, por el compromiso personal con el trabajo, por el auto respeto de alguien, por la paga equitativa y cosas similares.

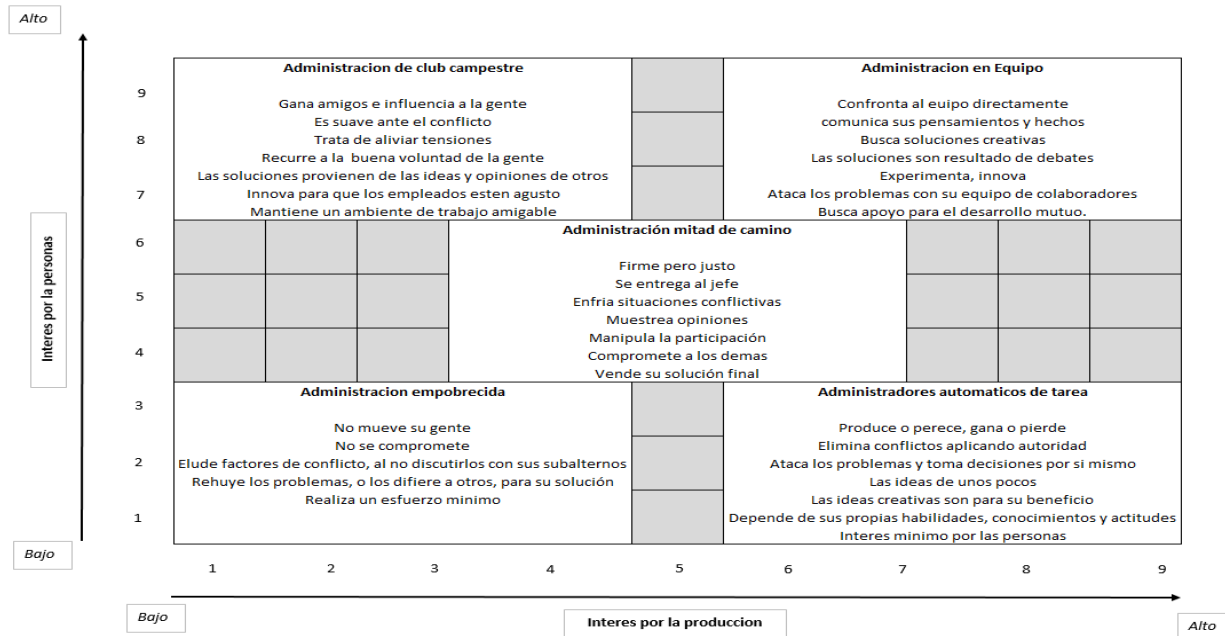


Figura 4. Malla gerencial de Blake y Mouton (Aguiar & Pinzón, 2017).

Como se puede observar en la Figura 4, los resultados de esta combinación dieron lugar a cinco estilos de liderazgo, los cuales son: administración del club campestre, administración en equipo, administración empobrecida, administración de tarea y la administración mitad de camino. El eje vertical interés por la gente (puntuación 9), y el eje horizontal interés por la producción (puntuación también de 9).

a) **Administración de tareas.** Se localiza en el eje 9,1, este estilo de administración se enfoca hacia la producción. El supervisor toma las decisiones y los subordinados las ejecutan. El líder es exigente con el cumplimiento de las tareas, espera todo el tiempo que la gente haga lo que se le ordene, de manera que cualquier desacuerdo es considerado insubordinación. Cuando hay errores es por culpa de alguien, es por ello que los subordinados hacen lo que es necesario, pero no más. Las consecuencias de esto es que muchas veces los empleados se muestran apáticos e indiferentes.

- b) Administración tipo club campestre.** En el eje 9,1, esta administración se enfoca hacia la preocupación de las personas. Estimular y motivar a las personas, así que los errores no se toman en cuenta porque la gente hace lo más que puede. Esta administración se caracteriza por que los integrantes son solidarios, las relaciones interpersonales son de camaradería, existe el respeto. Sin embargo, la gente evita los desacuerdos directos o las críticas entre unos y otros.
- c) Administración empobrecida.** Esta administración se caracteriza por la pobre preocupación por la producción y las personas. En el estilo gerencial 1,1, el líder evita la responsabilidad o el compromiso personal. El supervisor deja que las personas trabajen como consideren adecuado, por si algo sale mal él deslindarse de cualquier responsabilidad. Delega el poder a los subordinados, de manera que no se compromete en cualquier problema que se presente.
- d) Administración en equipo.** A diferencia de las demás este estilo de liderazgo se interesa por la producción y por las personas y no acepta el que estos intereses sean incompatibles. El líder busca integrar a la gente alrededor de la producción. Se buscan las soluciones más efectivas y mejores, es decir, el líder busca integrar a las personas alrededor de la producción. Este estilo de liderazgo se enfoca en encontrar soluciones efectivas y mejores, en la cual todos los integrantes contribuyen y de la misma forma encuentran su propio sentido de realización.
- e) Administración mitad de camino.** El estilo 5,5 mitad de camino empuja lo suficiente para mantener una moral aceptable. Tiene confianza en la capacidad de sus subordinados para hacer frente a las metas. Cuando se suscita un conflicto el líder encuentra soluciones balanceadas más que apropiadas, de esta manera logra enfriar las situaciones conflictivas. El líder se caracteriza por ser justo pero firme.

#### **1.2.4. Teorías de contingencia y situacionales**

Las teorías del liderazgo de contingencia o situacionales, se basan en la premisa que, si el comportamiento de un líder es eficaz en una situación, podría no serlo en otras condiciones (Aguiar & Pinzón, 2017).

Al tratar de identificar las conductas típicas de los líderes encontraron que la situación o el contexto en el que se desempeña también influye en su éxito o fracaso, es decir, hay que identificar ciertas características del contexto en el que se desempeñará como líder y, con base en ese análisis determinar si el líder es apto, o si puede modificar su conducta para adaptarse al contexto (Aguiar & Pinzón, 2017).

De manera que, las teorías situacionales destacan la importancia de los factores contextuales que afectan a los procesos de liderazgo. Las principales variables situacionales incluyen las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo realizado por la unidad del líder, el tipo de organización y la naturaleza del entorno (Yukl, 2008, p.13).

Por lo tanto, como indica Hellriegel (2009) los modelos de liderazgo situacional o contingente identifican variables que permiten que ciertas características y conductas del liderazgo sean efectivas en situaciones determinadas.

#### **1.2.4.1. Modelo de contingencia**

Fiedler fue el precursor de esta teoría, una de las primeras del liderazgo situacional. En sus investigaciones desarrollo un cuestionario “*el compañero menos preferido*”, este instrumento permite medir el estilo de liderazgo en una organización, si es orientado a las relaciones o a las tareas.

Este instrumento consiste en que la persona evaluada identifique un individuo con el que haya tenido dificultades para llevar a cabo su trabajo y describa a esa persona. Si el compañero lo describe en términos favorables, ese líder será *orientado a las relaciones*, pero si es el encuestado lo describe en termino desfavorables, éste estará *orientado a las tareas* (Aguiar & Pinzón, 2017).

Así también, Aguiar & Pinzón (2017) mencionan que el líder orientado a las tareas se preocupa

por que los subordinados tengan niveles de desempeño altos y se enfoquen al cumplimiento de las tareas, por otra parte, el líder orientado a las relaciones se interesa principalmente por tener buenas relaciones con sus subordinados y serles agradable.

De acuerdo con Aguiar & Pinzón (2017) una vez determinado el estilo de liderazgo mediante el empleo de esta escala, se produce una evaluación de la situación, bajo el término de tres variables de contingencia, estas determinaran la eficacia del liderazgo; a) las relaciones líder-miembro son buenas o malas, b) la estructura de la tarea es alta o baja y c) la posición de poder es fuerte o débil.

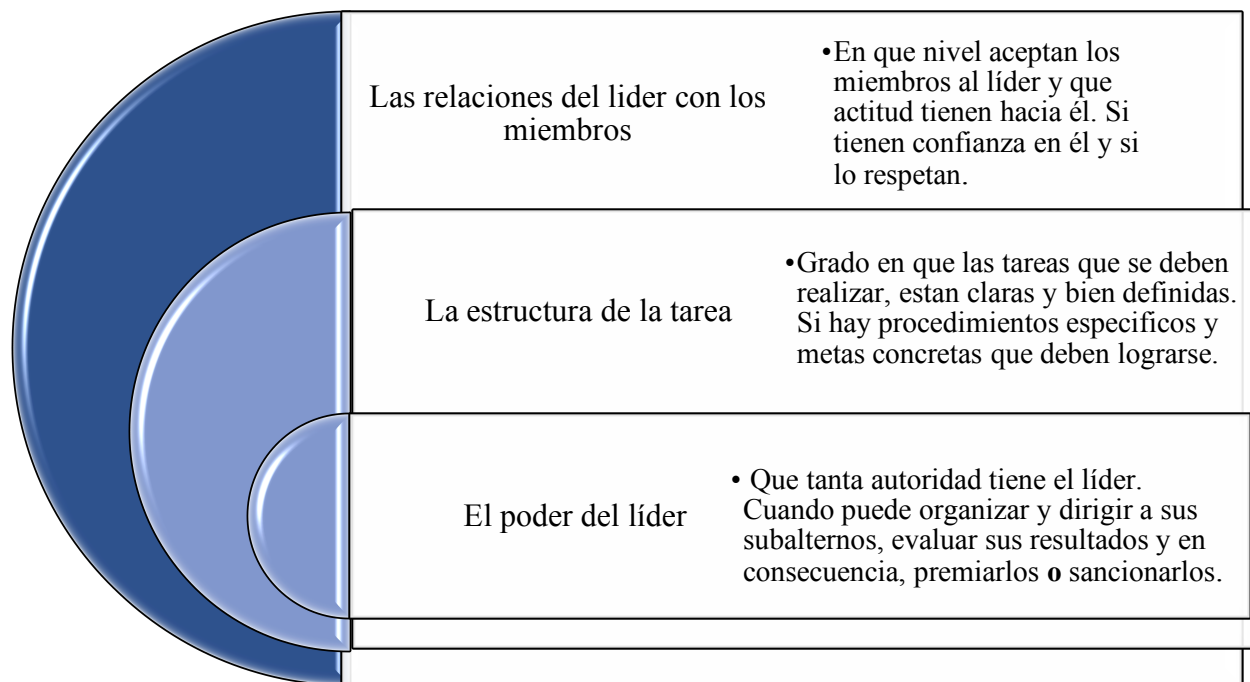
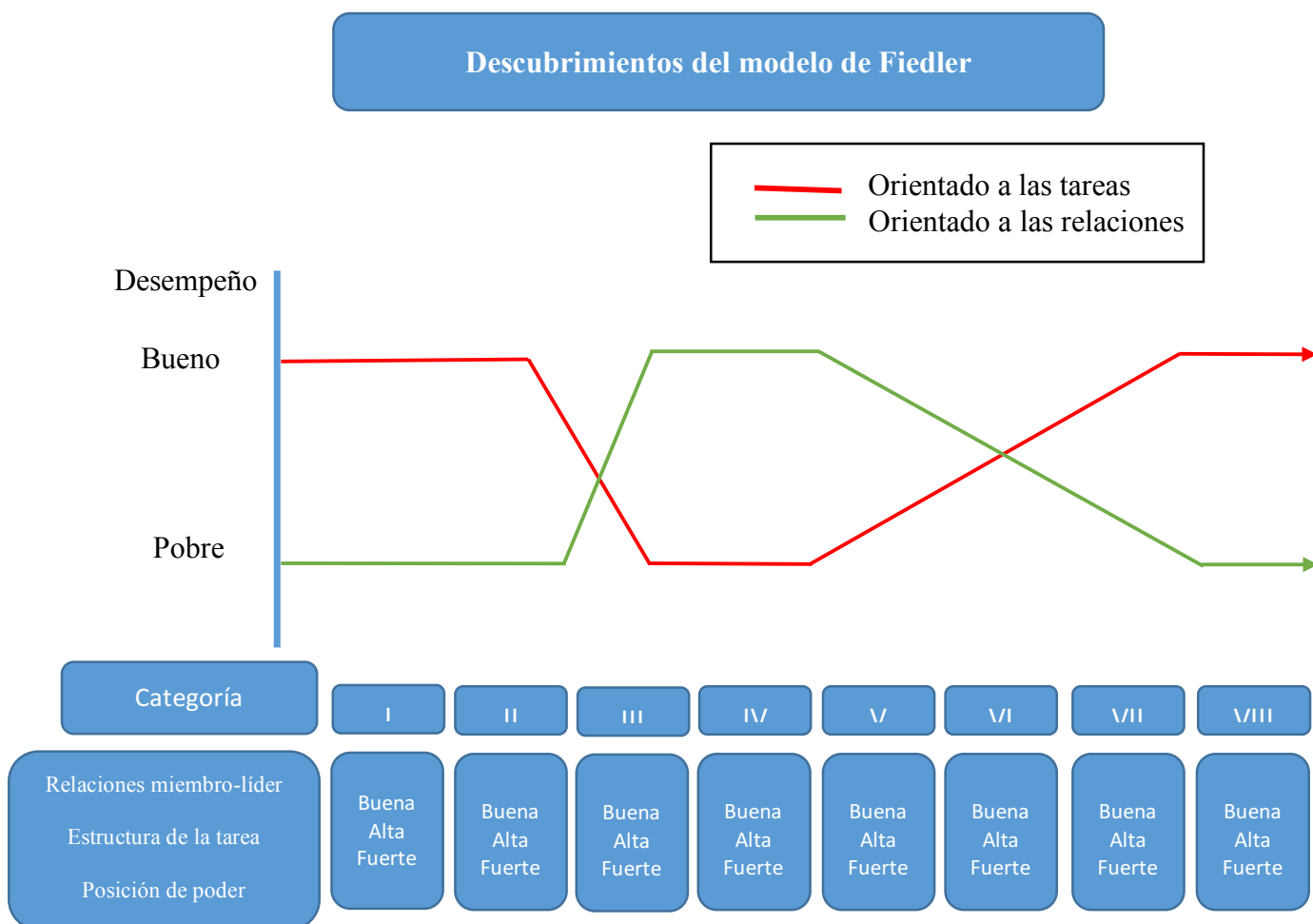


Figura 5. Variables de contingencia, para determinar la eficacia del liderazgo del modelo de Fiedler (Aguiar & Pinzón, 2017).

Por lo que, a medida que son mejores las relaciones entre el líder y miembros, más estructuradas las tareas y más fuerte el poder, el líder ejercerá mayor control e influencia (Mendoza, 2005).

Al combinar estas tres variables de contingencia da como resultado ocho posibles situaciones en las que un líder puede encontrarse (Mendoza, 2005). Como se puede corroborar en la figura 6, los líderes orientados a la productividad conseguirán mejores resultados en una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, y por su parte los orientados a las relaciones interpersonales dan un

rendimiento más alto en situaciones moderadamente favorables con categoría IV a VI (Mendoza, 2005).



*Figura 6.* Modelo de Fiedler para determinar el estilo de liderazgo adecuado para la situación (Mendoza, 2005)

#### **1.2.4.2. Teoría situacional por Henry y Blanchard**

Según García (2015), el trabajo realizado por estos autores resultó que la efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables. Por lo que, el líder exitoso se basaba en seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual era contingente en el nivel disposición que tienen los subordinados para realizar las tareas. Baquero y Sánchez definen los cuatro estilos de liderazgo de la siguiente manera (García 2015):



- a) **Ordenar:** su comportamiento es alto en tarea y bajo en relación. El dirigente proporciona instrucciones pormenorizadas, en las cuales le describe al colaborador en que consiste la tarea, cuando y como debe realizarla. Supervisa de cerca el desempeño y brinda cierto grado de apoyo, pero por lo general se basa en dar instrucciones y tomar decisiones, sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores (Aguiar & Pinzón, 2017).
- b) **Persuadir:** Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño en las etapas importantes, hasta que la labor es realizada; explica las decisiones, es decir porque deben llevarse a cabo determinadas tareas, dando la oportunidad de hacer aclaraciones. Fortalece las relaciones recalcando los beneficios que trae consigo lograr las metas de la forma en que ya se describieron. Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a seguidores. En ocasiones, los consulta a la hora de tomar una decisión, pero estas siguen siendo de su exclusiva competencia (Aguiar & Pinzón, 2017).
- c) **Participar:** Es un comportamiento alto en la relación y bajo en tarea. Dedicar muy poco tiempo a dar instrucciones detalladas a los seguidores y más bien se preocupa por alentarlos, se esfuerza poco en hacer seguimiento al desempeño de los seguidores, pues dejan que haga el trabajo a su manera concentrándose en el trabajo final. Al realizar tareas pregunta a los seguidores la forma como las llevarían a cabo, antes de indicarles específicamente como realizarlas. Tomar decisiones en conceso, o permite que los seguidores las tomen con limitaciones y su propia aprobación (Aguiar & Pinzón, 2017).
- d) **Delegar:** los comportamientos de tarea y de relación están por debajo del promedio. Interactúa con sus seguidores únicamente para indicarles lo que hay que realizar, responde las inquietudes sobre las actividades y solo hace énfasis en aspectos puntuales en la forma de proceder cuando es absolutamente necesario. No se esfuerza en supervisar el desempeño y brinda poco apoyo a los seguidores. Las decisiones son tomadas en su mayoría por los seguidores, pero sujetas a especificaciones que establece sin que sea

necesaria su aprobación (Aguiar & Pinzón, 2017).

### 1.2.5. Teorías transformacionales

Según Yukl (2008) las teorías del liderazgo transformacional han estado muy influidas por James McGregor Burns. El liderazgo transformador apela a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su concienciación sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y recursos para reformar las instituciones (Yukl, 2008, p.260). A continuación, se presentan las teorías transformacionales más destacadas:

#### 1.2.5.1. Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner

Según Mendoza (2005) Kouzes y Posner en 2005 con sus investigaciones crearon una filosofía en la cual proponen cinco comportamientos que los líderes altamente eficaces ponen en práctica.

**Tabla 1**

*Las prácticas y compromisos del liderazgo ejemplar” en “El desafío del liderazgo” de Kouzes y Posner.*

---

#### **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 ennoblecedor

---

---

	4. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños
<b>Habilitar a otros para actuar</b>	5. Fomentar la colaboración mediante 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 y el fortalecimiento de apoyo
<b>Modelar el camino</b>	7. Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos
	8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso
<b>Dar aliento al corazón</b>	9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.
	10. Celebrar los logros del equipo en forma regular

---

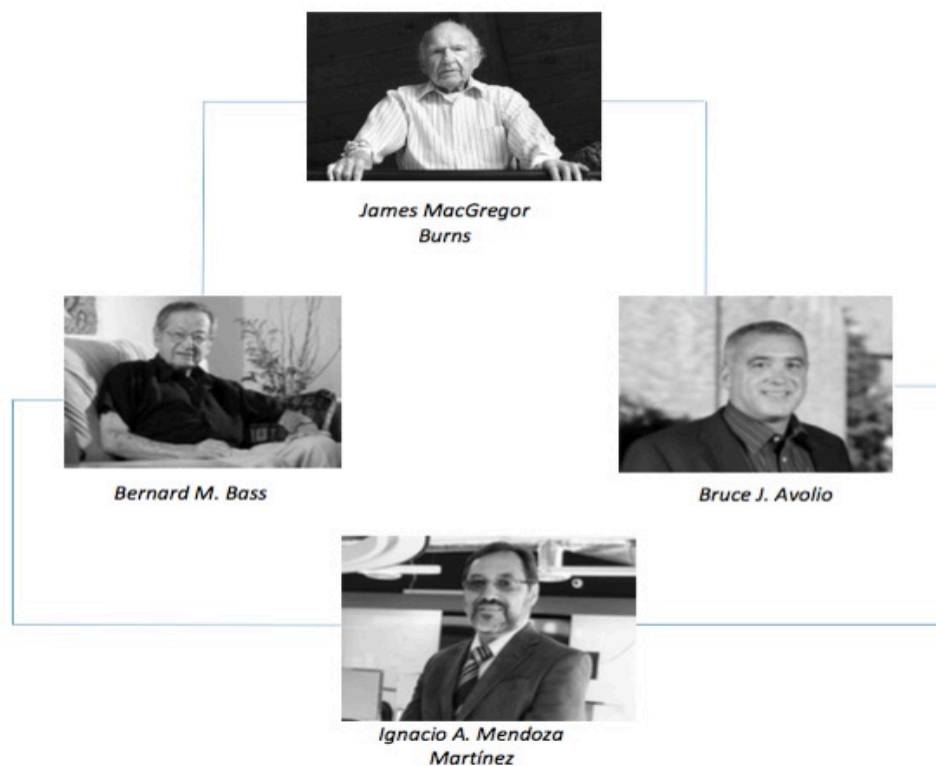
*Nota:* Tomada de Mendoza, 2005.

### **1.2.5.2. Teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio**

Los historiadores, los científicos, políticos y los sociólogos han reconocido durante mucho tiempo que el liderazgo iba más allá de la noción de un intercambio social entre líderes y seguidores. Sin embargo, tanto la psicología como la economía apoyaron el refuerzo contingente-ofrecer una recompensa o compensación por un comportamiento deseado- como el concepto básico para el estudio del liderazgo. Por ende, el liderazgo era visto principalmente como una relación de intercambio (Bass, 2008).

Sin embargo, Levison (1980) sugirió que, si se limita el liderar al seguidor a las recompensas con zanahorias de cumplimiento o al castigo con un palo por el incumplimiento del trabajo acordado que debe realizar, éste continuará sintiéndose como un tonto. Por lo que, el liderazgo no sólo se debe dirigir a una relación de intercambio, sino también al sentido de la autoestima del seguidor para involucrarlo en un verdadero compromiso y participación en el esfuerzo a mano. Esto es lo que el liderazgo transformacional agrega al intercambio transaccional (Bass, 2008).

Los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo que originalmente pensaban y muchas veces incluso más de lo que creían posible. Establecen expectativas más desafiantes y típicamente logran mejores desempeños. Además, los líderes transformacionales capacitan a los seguidores y prestan atención a sus necesidades individuales y desarrollo personal, ayudando a los seguidores a desarrollar su propio potencial de liderazgo (Bass, 2008).



*Figura 7.* Pioneros en el estudio del Liderazgo transformacional

Elaboración propia.

El liderazgo transformacional tiene mucho en común con el liderazgo carismático, pero el carisma es sólo una parte del liderazgo transformacional, ya que a éste lo componen aún más características (Bass, 2008). El liderazgo transformacional fue mencionado por primera vez por Downton en 1973 en su libro *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process* y formalizado primero como teoría por Burns en 1978 en su investigación descriptiva sobre líderes políticos. Donde estableció dos conceptos: liderazgo transformador y transaccional.

Donde el enfoque transformacional crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores y cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores, no está basado en una relación de intercambio, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad de provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras, mientras que en el enfoque transaccional involucra una relación laboral de costo-beneficio, en la cual el líder motiva a los empleados con premios por el desarrollo de sus servicios.

Así también, Burns teoriza que los liderazgos transformacionales y transaccionales son mutuamente excluyentes. Según este autor los líderes transaccionales por lo general no buscan cambios a nivel cultural dentro de la organización, sino que trabajan bajo la cultura existente, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar la cultura organizacional (Fernández & Quintero, 2017).

Burns (1978) definió al líder transformador como aquel que: 1) eleva el nivel de conciencia de los seguidores sobre la importancia y el valor designado de los resultados y las formas de alcanzarlos; 2) logra que los seguidores trasciendan sus propios intereses por el bien del equipo, la organización o la política más grande; y 3) eleva el nivel de necesidad de los seguidores en la jerarquía o pirámide de Maslow (1954), desde las necesidades de menor nivel como son las fisiológicas y seguridad hasta las más elevadas de logro y autorrealización. Con base en lo anterior, Bass (1990) aclara que este líder no sólo lleva a sus seguidores a la jerarquía de Maslow, sino que también los mueve a trascender sus propios intereses, presumiblemente incluyendo su propia realización.

Según Mendoza (2005), los líderes transformacionales pueden 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. Elevando 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, la organización o una política más grande.
3. Alterando nuestro alcance de necesidades en la jerarquía de necesidades de Maslow y ampliándolas.



*Figura 8.* Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow y su relación con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional( Mendoza, 2005).

Por lo tanto, Burns propuso las bases conceptuales del liderazgo transaccional y transformacional en 1978. Posteriormente Bass (1985) discípulo de Burns retomó el modelo y lo amplió, explicando los mecanismos psicológicos que yacen bajo los liderazgos transformacional y transaccional. Agregó elementos al concepto inicial de liderazgo transformacional para explicar la forma en que podría medirse, al igual que la forma en que impacta la motivación y el desempeño de los seguidores. El punto hasta el cual el líder se considera transformacional se mide en términos de la influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este tipo de líder sienten confianza, lealtad y respeto y debido a su calidad de ser transformacional, están

dispuestos a trabajar con mayor ahínco de lo que se habría esperado. El líder motiva y transforma a los seguidores a través de su influencia (carisma), la estimulación intelectual y la consideración individual. El líder alienta a los seguidores para que busquen y apliquen maneras nuevas y únicas de retar el *statuo quo*, así como modificar el ambiente para reforzar el sentido de éxito (Fernández & Quintero, 2017).

En resumen el liderazgo es un fenómeno universal que no sólo es de vital importancia para nuestra supervivencia a lo largo de las diferentes etapas de nuestra vida y diversos escenarios ya sea tomando papeles de líderes o de seguidores, sino también por su papel significativo dentro de las Organizaciones.

Por lo anterior no es raro que hoy día exista un gran repertorio de definiciones que tratan de explicar el significado del liderazgo utilizando diferentes puntos de partida. Sin embargo, las definiciones más utilizadas se centran en cuatro puntos principales: al líder como persona, al comportamiento del líder, los efectos del líder y al proceso de interacción líder- seguidor. No obstante la definición en la que está basada esta investigación toma en consideración tres aspectos principales: el proceso de influir, el logro de objetivos, la interacción líder-seguidor, e involucra motivación, competencias y percepciones.

Así como existen gran cantidad de definiciones para el liderazgo hay muchos modelos y teorías de liderazgo que han tratado de explicarlo. De las cuales las más destacadas son: la caracterial y de los rasgos, que como su nombre lo dice se basa en características y rasgos de los líderes para predecir su efectividad; las teorías conductuales, las cuales se guían en las conductas características de los líderes y cómo estas contribuyen al éxito, de las cuales las más reconocidas son los estudios de las Universidades de Iowa, Ohio, Michigan y Texas; las de contingencia y situacionales que tienen como punto central el contexto y postulan que algunas características y conductas de liderazgo son efectivas en una situación pero en otras podrían no serlo; y por último las teorías transformacionales de las cuales destacan la de Kouzas y Posner (2003) y la de Bass y Avolio (1990), esta última será descrita con detalle en el siguiente capítulo.

## **Capítulo 2**

# **Liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire**

*“Los líderes no crean seguidores, crean más líderes”.*  
*Tom Peters*



## 2. Capítulo 2. Liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire

### 2.1. Características del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire

Bass y Avolio (1990) con base en los resultados obtenidos de encuestas, pruebas clínicas y de casos, en su teoría del liderazgo transformacional señalan que el líder transformacional y transaccional cuenta con las siguientes características:

#### 2.1.1. Líder transformacional

**Carisma o influencia idealizada:** Se refiere a la visión y sentido de la misión que transmite el líder, el cual infunde orgullo, gana el respeto y la confianza de los seguidores.

**Liderazgo inspiracional o inspiración motivacional:** El líder comunica altas expectativas, usa símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes de forma simple.

**Estimulación intelectual:** El líder promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de los problemas.

**Consideración individualizada:** El líder da atención personal, trata a cada empleado individualmente, capacita y asesora.

Con base en las características del líder transformacional se puede decir que la influencia idealizada y el liderazgo inspirador se manifiestan cuando el líder prevé un futuro deseable, articula como puede ser alcanzado, establece un ejemplo a seguir, fija altos estándares de desempeño y demuestra determinación y confianza, es decir los seguidores quieren identificarse con ese liderazgo. La estimulación intelectual se muestra cuando el líder ayuda a los seguidores a ser más innovadores y creativos. Mientras que la consideración individualizada se muestra cuando los líderes prestan atención a las necesidades de desarrollo de los seguidores y apoyan y capacitan su desarrollo (Bass, 1999).

### 2.1.2. Líder transaccional

**Premio contingente:** El líder brinda contratos de intercambio de recompensas por el esfuerzo, promete recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros.

**Administración por Excepción (activa):** El líder observa y busca desviaciones de reglas y estándares, toma medidas correctivas.

**Administración por Excepción (pasiva):** El líder interviene sólo si no se cumplen las normas.

**Laissez-Faire.** El líder abdica responsabilidades, evita tomar decisiones.

## 2.2. Liderazgo transformacional, transaccional y Laissez faire en las organizaciones

Es frecuente escuchar dentro de las organizaciones “él, es un buen líder”, “es buen jefe”, ¿qué características hace que una persona sea un líder eficaz? En diversas investigaciones (Yukl, 2008) se menciona que los criterios para identificar un liderazgo eficaz dentro de las organizaciones, son el comportamiento, la satisfacción, apoyo organizacional, bienestar laboral, motivación, logro de metas y objetivos.

### 2.2.1. Liderazgo transformacional

Se ha demostrado (Mendoza, Escobar & García, 2012), que el liderazgo transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. Para los autores Bass y Avolio (1990), la conducta de los empleados y sus equipos de trabajo pueden ser modificadas a través del liderazgo transformacional, siendo posible desarrollar líderes internos. Este estilo de liderazgo logra modificar la conducta, valores y creencias de los empleados, manifestando el incremento del desempeño, con una visión clara en el cumplimiento de los objetivos y metas en común.

Bass (1990) señala que, el liderazgo transformacional ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y

misión del grupo y cuando mueven a los empleados a mirar más allá de sus propios intereses por el bien del grupo. Los líderes transformacionales pueden lograr estos resultados en una o más formas: Pueden ser carismáticos para sus seguidores y así inspirarlos; pueden satisfacer las necesidades emocionales de cada empleado: y/o pueden estimularlos intelectualmente.

El liderazgo transformacional se define como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores. El líder transformacional se caracteriza por ser carismático y por orientarse a conocer ampliamente a cada uno de los miembros de su equipo, de manera que les proporciona retos y oportunidades de desarrollo (Duran, 2015).

Está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus auto-intereses de bienestar del grupo (Mendoza, Escobar, & García, 2012)

Zohar y Luria (Mendoza et al., 2012) de manera conjunta demostraron que los líderes transformacionales al comunicar una visión a sus subalternos, también incrementan el compromiso organizacional que estos tienen a través de la mejora en la calidad de las relaciones interpersonales. De acuerdo con estos autores, es así como se crea un clima positivo en las organizaciones, generando satisfacción y relaciones interpersonales sanas.

Como bien indicaron Bass y Avolio (1988) el liderazgo transformacional está más cerca del *prototipo* de liderazgo que la gente tiene en mente cuando describe a un *líder ideal* y es más probable que proporcione un modelo a seguir con el cual los subordinados quieran identificarse.

### **2.2.2. Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional enfatiza el intercambio que ocurre entre el líder y seguidores. Este intercambio implica la dirección del líder o la discusión mutua con los seguidores acerca de los requisitos para alcanzar los objetivos deseados. Alcanzar objetivos aparecerá psicológicamente o materialmente gratificante. Si no se pasa por alto o se perdona, el fracaso traerá desilusión, excusas, insatisfacción y castigo psicológico o material. Si la transacción ocurre y las necesidades del líder y el seguidor se satisfacen, y si el líder tiene el poder formal o informal para hacerlo, refuerza el desempeño exitoso (Bass, 2008).

El liderazgo transaccional ha demostrado ser un catalizador del potencial de sus seguidores al existir un intercambio entre lo que los seguidores necesitan y lo que el líder quiere, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros (Mendoza et al.,2012)

### 2.2.3. Laissez faire o no liderazgo

Tipo de liderazgo descriptivo de los líderes que evitan intentar influir en sus subordinados y evitan sus deberes de supervisión. También son inactivos y no tienen confianza en su capacidad de supervisar. Se sepultan en el papeleo y se alejan de sus subordinados. Dejan demasiada responsabilidad con sus subordinados, no establecen metas claras y no ayudan al grupo a tomar decisiones. Dejan que las cosas se desvíen. Los líderes laissez faire son indiferentes a qué está sucediendo. Evitan involucrarse en la toma de decisiones y tomar posiciones sobre temas. Desvían la atención de las decisiones difíciles (Bass, 2008).

Este tipo de liderazgo no debe confundirse con empoderamiento, delegación, gestión por excepción, o con la concesión de autonomía a los subordinados. En seguida se muestran las diferencias:

Un ***líder empoderado*** establece límites dentro de los cuales los subordinados tienen la discreción de actuar como mejor creen, además éste sigue con los recursos, el apoyo y el cuidado (Bass, 2008).

Por su parte ***la delegación*** implica la dirección activa de un líder a un subordinado para asumir la responsabilidad de algún papel o tarea. El líder delegado activo sigue preocupado y hará un seguimiento para ver si el rol ha sido promulgado o la tarea se ha completado satisfactoriamente (Bass, 2008).

***El líder que practica la gestión activa por excepción*** permite al subordinado continuar en el camino que han acordado hasta que surjan problemas o no se cumplan los estándares, momento en el que el líder interviene para hacer correcciones (Bass, 2008).

***En la gestión pasiva por excepción***, el líder interviene sólo si los acuerdos no se mantienen o el desempeño de los subordinados cae por debajo de los estándares. Este es un liderazgo menos activo, pero aún no laissez-faire (Bass, 2008).

Cuando la autonomía es concedida por un líder, los subordinados son libres de tomar muchas de las decisiones que afectan a sí mismos y sus asignaciones, pero trabajan dentro de las restricciones establecidas por el líder, la organización y el medio ambiente (Bass, 2008).

### 2.3. Estudios del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire desde el enfoque de Mendoza.

Bass y Avolio (1990), construyeron el *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo* (MLQ) por sus siglas en inglés, el cual fue elaborado en la Universidad de Binghamton en Nueva York. En este instrumento se entiende que cada líder despliega una frecuencia de factores tanto transformacionales como transaccionales, pero cada perfil involucra más de uno y menos de otro. Existen dos versiones del instrumento: la orientada para que responda el jefe o líder y la que responden los seguidores. Este instrumento ha sido confiabilizado, validado y estandarizado en Estados Unidos y otros países. En México, la adaptación del instrumento la realizó Mendoza (2005) en su tesis doctoral “Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional”.

Este instrumento consta de las siguientes subescalas de conductas de liderazgo transformacional, siendo las primeras cinco medidas en el original MLQ y Mendoza describe cada una de la siguiente manera:

- 1) **Influencia idealizada (atributo).** Es la capacidad de un líder de influir en sus 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.
- 2) **Influencia idealizada (conducta).** Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se gana el respeto y la confianza de sus

seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

- 3) **Inspiración motivacional.** El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez. Orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa.
  
- 4) **Estimulación intelectual.** Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos para “romper con el pasado”. Alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas. Favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia y la creatividad, racionalidad y solución de problemas. Induce a la reconsideración y el replanteamiento de supuestos. Cuestiona el *statu quo* buscando la innovación.
  
- 5) **Consideración individual.** Son 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 se preocupa por conocer las necesidades específicas de cada uno de los seguidores. Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. De manera general, presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Así también, Mendoza (2005) agregó al modelo una subescala más, la cual no aparece en el original MLQ elaborado por Bass y Avolio.

- 6) **Tolerancia psicológica.** Esta subescala se refiere al uso del sentido del humor utilizado por el líder para resolver situaciones conflictivas y de esta manera promover un clima agradable en el trabajo

En lo que respecta para medir el liderazgo transaccional dicho instrumento cuenta con tres subescalas:

- 1) **Premio contingente.** El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente de los esfuerzos, promete recompensar por el buen rendimiento. Reconoce logros.
- 2) **Administración por excepción activa.** Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.
- 3) **Administración por excepción pasiva.** 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 haya remedio.

Además, se incluye la escala **Laissez faire** para medir la ausencia o abdicación de liderazgo y se define como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva, abdica las responsabilidades y evita tomar decisiones.

En ese mismo modelo Mendoza (2005) agrega tres variables de resultado referentes a conductas de los seguidores y las describe de esta forma:

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

Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass y Avolio												
Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspirador Motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individual	Tolerancia psicológica	Premio Contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad
Atributos	Conducta											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Figura 9. Modelo completo de Liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio (Mendoza, 2005).

#### 2.4. Medición del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire

Como se puede observar en la tabla 2 el liderazgo transformacional o transaccional se puede medir con la escala Multifactor Leadership Questionnaire. El instrumento está compuesto por 52 reactivos, 4 preguntas por cada una de las 13 subescalas, con una escala de respuestas tipo Likert donde 1= Nunca, 2= Ocasionalmente, 3= Normalmente, 4= Frecuentemente y 5= Siempre.

Subescalas del liderazgo transformacional:

- 1) **Influencia idealizada (atributo):** los líderes con puntuaciones altas en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos (Molero, 2010).
- 2) **Influencia idealizada (conducta):** tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas (Molero, 2010).
- 3) **Inspiración motivacional:** se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo (Molero, 2010).
- 4) **Estimulación intelectual:** los líderes altos en esta subescala estimulan a sus colaboradores a



ser innovadores, creativos y buscan por si mismos la solución a los problemas planteados.

**5) Consideración Individual:** los líderes altos en este factor presentan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores.

**6) Tolerancia psicológica:** los líderes altos en este rubro resuelven situaciones conflictivas y promueven un clima agradable en el trabajo

En cuanto a las subescalas de liderazgo transaccional:

**1) Premio contingente:** Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas a sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.

**2) Administración por excepción activo:** este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

**3) Administración por excepción pasivo:** este tipo de liderazgo suele dejar las cosas como están y solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.

Finalmente la subescala de **Laissez faire** para medir la ausencia o abdicación de liderazgo.

## Tabla 2

*Medición de los tipos de liderazgo por factor.*

	<b>FACTOR</b>	<b>ITEM</b>
<b>Liderazgo transformacional</b>	1) Influencia idealizada (atributo)	1. Muestra capacidad para transmitir una visión de futuro
		14. Integra una visión clara del futuro de la organización.
		27. Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.

---

	40. Comunica la visión del futuro deseado de la organización.
2) Influencia idealizada (conducta)	2. Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional. 15. Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización. 28. Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización. 41. Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización.
3) Inspiración motivacional	3. Motiva al trabajador para que alcance las metas programadas. 16. Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas programadas. 29. Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.

---

---

	42. Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.
4) Estimulación intelectual	4. Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.  17. Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.  30. Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.  43. Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.
5) Consideración Individual	5. Considera las distintas necesidades laborales del personal.  18. Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.  31. Reconoce en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.  44. Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.

---

---

6) Tolerancia psicológica.	13. Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.
	26. Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.
	39. Su sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.
	52. El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.
<b>Liderazgo transaccional</b>	7) Premio contingente
	6. Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.
	19. Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.
	32. Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.
	45. Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.

---

- 
- |  |  |
|--|--|
| 8) Administración por excepción activo | 7. Está al pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.<br><br>20. Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.<br><br>33. Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.<br><br>46. Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal. |
| 9) Administración por excepción pasivo | 8. Está al margen, hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúa.<br><br>21. Actúa solamente cuando los problemas se tornan críticos.<br><br>34. Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.<br><br>47. Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.                                |
-

---

<b>Laissez Faire</b>	10) Laissez faire	9. Es probable que él/ella esté ausente cuando se le/la necesite(a).  22. Está ausente cuando más se le necesita.  35. En momentos de crisis es difícil encontrarle(a).  48. En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarle(a).
<b>Variables de resultado</b>	11) Satisfacción	10. Su liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.  23. El equipo de trabajo a su cargo está satisfecho con los métodos de dirección que emplea.  36. El equipo de trabajo está satisfecho con los logros obtenidos en la actualidad.  49. El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.

---

---

12) Esfuerzo extra      11. Anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.

24. Estimula al personal a esforzarse para ser mejor.

37. Incrementa en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.

50. Estimula a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.

13) Efectividad      12. Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos de trabajo.

25. Se nota la efectividad del jefe en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.

38. Es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.

---

---

51. Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.

---

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5. **Auténtico Liderazgo Transformacional VS Inauténtico Liderazgo transformacional**

Un elemento crucial para la concepción de Burns (1978) de liderazgo transformacional era su firme creencia de los líderes transformacionales tienen que ser moralmente edificantes. Sin embargo, Bass (2008) originalmente esperaba que la dinámica del liderazgo transformacional fuera la misma, ya fuera beneficiosa o perjudicial para los demás, sin embargo, ha llegado a estar de acuerdo con Burns (1978). Los líderes transformacionales personalizados son pseudotransformacionales o no auténticos, es decir que pueden exhibir muchas demostraciones transformadoras, pero abastecer, a largo plazo, a sus propios intereses. Estos son auto-preocupados, auto-engrandecidos, explotadores y orientados al poder, los líderes pseudotransformacionales creen en los distorsionados principios utilitarios y deformados. Este contraste con los auténticos líderes transformacionales, que trascienden sus propios intereses por uno de dos motivos: utilitario o moral. Si son utilitarios, su objetivo es beneficiar a su grupo o a sus miembros individuales, su organización o sociedad, así como a sí mismos, ya enfrentar los retos de la tarea o misión (Bass & Riggio 2005) Si se trata de principios morales, el objetivo es hacer lo correcto, hacer lo que se ajuste a principios de moralidad, responsabilidad, sentido de disciplina y respeto a la autoridad, costumbres, reglas y tradiciones de una sociedad (Bass, 2005)

## 2.6. **El papel del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el sector público**

Comprender el liderazgo en el gobierno requiere conocimiento sobre las burocracias. La burocracia, para muchas personas tiene una connotación negativa, y a menudo implica una estructura organizacional que está hinchada con empleados indiferentes y que es prácticamente



imposible de navegar. Sin embargo, la burocracia también puede percibirse como una estructura cuidadosamente diseñada para administrar los servicios gubernamentales. Los líderes en el gobierno son a menudo referidos como los burócratas, un término con la connotación de estar principalmente interesados en demostrar poder sobre los clientes. En lugar de ser vistos como facilitadores, a menudo los líderes son vistos como obstáculos (Koehler & Pankowski, 1997).

El liderazgo del gobierno se define como "un proceso de influir en otros y dirigir el curso de acción promulgado por la legislación". En la entidad pública, el líder tendrá la obligación de actuar de acuerdo al marco legal que lo rige, ya que debe tener claro que solo podrá hacer lo que está explícitamente prescrito por la ley. Es así como el líder no es libre ni autónomo en la toma de decisiones, implementación de innovación o incluso en la reestructuración o modificación de estrategias ya establecidas. La competitividad en las organizaciones públicas no es bien vista, ya que en ocasiones desmotiva y frena los esfuerzos de los líderes en la lucha por trascender y conseguir sus objetivos (Koehler & Pankowski, 1997).

El líder, gerente o administrador de una agencia gubernamental comienza con una misión general diferente que su contraparte en una empresa privada con fines de lucro. La agencia pública sobrevive en función de sus servicios al servicio del público, legislaturas, funcionarios electos y bloques de poder político. La empresa privada sobrevive produciendo metas, servicios y ganancias que satisfagan a sus dueños, gerentes, empleados y comunidad (Koehler & Pankowski, 1997).

La empresa del sector público difiere de la empresa privada por su falta de dependencia a su mercado, su inmunidad frente a la bancarrota, pero no por los presupuestos deficitarios, las diferentes restricciones legales y formales, mayor exposición a las influencias políticas, relaciones más fuertes con las autoridades políticas, mayor exposición al escrutinio público y mayor responsabilidad (Koehler & Pankowski, 1997).

Se considera a menudo dadas las características de las organizaciones públicas como entidades burocráticas, que los líderes transformacionales fuesen menos comunes y eficaces en las mismas. Sin embargo, Dumdum et al (2002) encontró que el liderazgo transformacional es tan común y efectivo en empresas públicas como en privadas. Así también Wright y Pandey (2010) encontraron que las características burocráticas en el sector público tenían poco o ningún efecto adverso sobre la prevalencia o la práctica del liderazgo transformacional.

Grant (2012), en estudios que realizó en empresas de gobierno plantea que existen evidencias de que la interacción de los seguidores del líder con los beneficiarios de su trabajo aumentan los efectos motivacionales surgidos de la intervención del liderazgo transformacional. Es decir que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño es muy fuerte si hay contacto con el beneficiario, en otras palabras la percepción que tienen los seguidores sobre el impacto pro-social de su desempeño con el beneficiario.

Simmons (2011) habla del nivel de involucramiento o escucha hacia los usuarios y clientes o ‘brecha de la escucha’ de las empresas de servicios públicos y plantea la necesidad de encontrar un equilibrio entre el liderazgo y el escuchar.

Finalmente, en México, es necesaria una nueva cultura de liderazgo para el manejo de Instituciones públicas, en especial las dedicadas a la salud, es fundamental crear líderes transformacionales que permitan mejorar la calidad del servicio.

## **2.7. Distinción entre servidor y funcionario público y su relación con el liderazgo.**

Dentro del estado se encuentran dos niveles jerárquicos en la administración; el empleado público que cumple funciones operativas, empíricas o profesionales, ejecuta una labor dentro de cualquier organismo o institución de gobierno y cuyo objetivo es satisfacer necesidades y requerimientos de la sociedad. El funcionario público clasifica dentro de un nivel jerárquico superior, ya que tiene a su haber el ejercicio de la toma de decisiones. Ya que el funcionario público toma decisiones, debe cumplir con una alta formación académica, y tener experiencia en el sector público y privado. Estas dos categorías son regidas en sus funciones y en su actuar por el derecho público que la diferencia del sector privado y garantiza su idoneidad y transparencia en el desempeño de sus funciones (Daza, 2015).

## **2.8. Variables de resultado o indicadores de desempeño**

Bracho y García (2013), señalan que Bass y Avolio indicaron que el líder puede considerar el resultado de sus acciones tomando como referencia tres aspectos o indicadores de desempeño:

satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus seguidores. Por lo anterior en el MLQ ha considerado como indicadores de desempeño el esfuerzo extra del seguidor, la satisfacción con el líder y a la efectividad o eficacia percibida con el líder (Ayoub, 2011).

La satisfacción está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agrados con las decisiones del líder, observándose como las acciones generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de actividades (Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

Referente al esfuerzo extra los autores del MLQ indican que son las acciones del líder, las que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral (Bracho Parra & García Guiliany, 2013).

Por otro lado como señalan los autores de la teoría de liderazgo transformacional, la efectividad se constituye por las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas de los seguidores (Bracho Parra & García Guiliany, 2013)

En suma, la teoría transformacional de Bass y Avolio las cuales está fuertemente influenciada por las ideas de Burns y están basadas en que el liderazgo es algo más que una relación de intercambio entre el líder-seguidor, pues creen en la importancia de considerar el sentido de autoestima del seguidor para que éste cree un verdadero compromiso que se vea reflejado en su participación y mejorando su desempeño, además de desarrollar su propio potencial de liderazgo. Bass retomando el modelo de su maestro Burns (1978) añade mecanismo psicológicos que yacen bajo los dos tipos de liderazgo que menciona Burns (1978)- liderazgo transformador y liderazgo transaccional-. A partir de esto Bass junto con Avolio (1990) crean su teoría de liderazgo transformacional y arduas investigaciones añaden las siguientes características al líder transformacional: influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual, mientras que al líder transaccional: premio contingente, administración por excepción activa y pasiva y añaden el tipo de liderazgo laissez faire que habla de la abdicación de responsabilidades del líder. A partir de estas características crean el MLQ un instrumento para medir el liderazgo con dos versiones: “uno mismo” y “visto por otros, donde las características antes expuestas juegan el papel de dimensiones dentro del instrumento.

Más tarde Mendoza (2005) adapta el MLQ a México donde considera las mismas escalas pero añade una más al liderazgo transformacional, Tolerancia Psicológica, y agrega las tres variables

de resultado que hacen énfasis a los seguidores: Satisfacción, Esfuerzo extra y efectividad.

Un sector de suma importancia para la población mexicana dada su utilidad es el sector público, sin embargo a sus trabajadores se les ha asignado el calificativo de burócratas con la connotación de estar interesados en demostrar poder sobre los clientes y por tanto son vistos como obstáculos en vez de facilitadores. Pese a esto se ha demostrado que si hay un involucramiento del líder y este motiva a los seguidores a tener un involucramiento con los beneficiarios de sus servicios aumentan el efecto motivacional y brindan un mejor servicio.

Tomando como referencia ésta última teoría y la importancia del sector público es que se hizo una investigación para conocer la influencia que tienen el liderazgo transformacional y transaccional en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los seguidores en una empresa del sector público, en específico en una de salud que es en las que más quejas sobre atención al paciente se suelen escuchar. A continuación, en el siguiente apartado se verá desarrollado detalladamente el método de la investigación

## Método de la Investigación

*“Sea como fuere, el libro está ahí. Dejo al erudito el cuidado de situarlo en el tiempo y el espacio, de encontrarle padres, y de señalar de donde proceden sus raíces. Yo lo tomo tal como es, sin cuestión, maravillándome, sobrecogido de terror, en presencia de este monstruoso fruto del árbol de la ciencia”*

*André Gide*

### **3. Método de la investigación**

#### **3.1. Justificación**

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2010) en México existe una necesidad de mejoras significativas en la forma en la que se administran los recursos humanos en el sector público para garantizar una prestación de servicios más eficaz, eficiente y competitiva.

El sector público es sinónimo de administración pública y su misión es prestar servicio a la sociedad, cuya tarea principal es velar por los derechos e intereses de los ciudadanos y los diferentes grupos que la conforman, así también busca el bienestar y equilibrio de todos. Dentro de la administración pública uno de los sectores con mayor prevalencia dada su importancia para el bienestar social es el de Salud Pública. El estado ha desempeñado desde hace muchos años, un importante papel en el campo de la salud: su acción se ha orientado particularmente a identificar los programas asistenciales y de prevención de enfermedades entre otros, logrando con ello la modificación del marco epidemiológico del país (INEGI, 1982). A pesar de eso, México necesita mejorar la eficacia del sistema de salud para hacer frente a dos retos especialmente urgentes que están afectando a un sector extenso y creciente de la población: la obesidad y la diabetes (OCDE, 2010).

La seguridad social es la protección que una sociedad proporciona a los individuos para asegurar el acceso a la asistencia médica y está claramente establecida en el artículo 4 de la constitución “Toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La ley definirá las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2017, pp. 8).

El sistema mexicano de salud comprende dos sectores, el público y el privado. Como lo menciona el INEGI (1982): Los servicios de salud en instituciones públicas, se dividen en instituciones de asistencia social financiadas directamente por el gobierno federal y son: La

Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA): los servicios médicos del Departamento del Distrito Federal (DDF) y el sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF). Las otras son las instituciones de seguridad social basadas en un derecho gremial y financiadas por las aportaciones de los derechohabientes, patrones o el gobierno, que son: los servicios médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS): el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaría de Defensa Nacional (SDN), Secretaría de Marina, Comisión Federal de Marina (CFE). Los sistemas de seguridad social proporcionan un servicio más amplio que va más allá de la mera atención médico-sanitaria. Por ejemplo, otorgan a sus derechohabientes: prestaciones económicas (seguros de incapacidad, de invalidez, vejez, jubilación y muerte); prestaciones sociales entre las que destacan: guarderías infantiles, servicios educativos, de capacitación técnica y profesional, de mejoramiento de vivienda, tiendas de descuento, etc. Los sistemas de seguridad social más conocidos dada su importancia son el IMSS y el ISSSTE, pues ambos agrupan a la mayoría de los derechohabientes, y dependen directamente de la Presidencia de la República.

Por su parte el sector privado comprende a las compañías aseguradoras y los prestadores de servicios que trabajan en consultorios, clínicas y hospitales privados, incluyendo a los prestadores de servicios de medicina alternativa.

Con base en lo anterior el sistema mexicano de salud ofrece beneficios muy diferentes dependiendo de la población de que se trate, por lo que según Gómez (2011) se pueden identificar tres grupos de beneficiarios de las instituciones de salud:

1. *Trabajadores asalariados, los jubilados y sus familias.* Este grupo es el beneficiario de las instituciones de Seguridad Social. El IMSS cubre a más del 80% de esta población y la atiende en sus propias unidades con sus propios médicos y enfermeras. El ISSSTE cubre a otro 18% de la población asegurada, también en unidades y recursos humanos propios. Los servicios médicos para los empleados de PEMEX, SEDENA y SEMAR se encargan de proveer servicios de salud al 1% de la población con seguridad social en clínicas y hospitales de PEMEX y las Fuerzas Armadas con recursos humanos propios.
2. *Los autoempleados, trabajadores del sector informal, desempleados y personas que se*

*encuentren fuera del mercado de trabajo, y sus familias.* Este grupo en primera instancia había recurrido, para resolver sus necesidades de salud, a los servicios de la SSA, los SESA y el IMSS-O, y recibía sobre una base asistencial. Sin embargo, en la primavera de 2003, el congreso aprobó una reforma a la Ley General de Salud que dio origen al Sistema de Protección Social en Salud (SPSS) y su brazo operativo, el SPS (Seguro Popular). Este seguro entró en operación el 1ro de enero de 2004 y cubrirá a los mexicanos que habían quedado excluidos de la seguridad social convencional.

3. *La población con capacidad de pago.* Es la parte de la población que hace uso de los servicios de sector privado, a través de planes privados de seguro o pagos de bolsillo.

Buena parte del gasto en salud en México viene del sector privado, (más del 50% del gasto total en salud en 2008) nivel muy superior al promedio de la OCDE (2010) de alrededor del 29%, lo cual se refiere principalmente, a los recursos que los individuos gastan para atenderse con médicos y hospitales privados.

La calidad y eficiencia en el servicio de la salud pública representa un reto a nivel nacional debido a que los niveles de satisfacción y desarrollo no han alcanzado los estándares deseables. Lo cual ha logrado que el gasto del bolsillo de México constituya el 45% de los ingresos del sistema de salud. Este gasto no ha disminuido de manera significativa en la última década a pesar de los esfuerzos por alcanzar la cobertura universal en salud a través de la reforma del Seguro Popular. Las razones por las cuales se mantienen los niveles altos y sostenidos del gasto de bolsillo no son claras. En parte puede ser por la insatisfacción de los individuos con la calidad y la accesibilidad a los servicios que proporcionan las instituciones a las cuales se encuentran afiliados; lo que les lleva a buscar atención médica con prestadores privados. Por lo que México muestra la mayor razón de hospitales privados a públicos en los países de la OCDE (2016) para los cuales hay información disponible, ya que cuenta con 11.4 hospitales de propiedad pública y 28.6 de propiedad privada con fines de lucro por cada millón de habitantes, lo que sugiere que el sector privado es una parte importante de todo el sistema de salud (OCDE, 2016).

La salud pública en México necesita replantearse nuevos estándares de calidad en el servicio, para combatir las múltiples condiciones de salud que hoy en día aquejan el servicio público



como el acceso limitado a los servicios de salud, quejas médicas, insatisfacción de los derechohabientes, negligencias médicas, etc.

De ahí la importancia de potencializar el servicio de la salud pública por medio de estrategias entre el personal que labora dentro de las organizaciones motivando e inspirando a una visión compartida de mejora, por lo que, detectar qué factores de los tipos de liderazgo (transaccional, transformacional y *laissez faire*) son claves para garantizar y promover conductas para el mejoramiento del servicio.

Bajo esta premisa, el presente estudio ayudará a conocer las dimensiones de liderazgo que manejan los jefes de área de una empresa dedicada a la salud pública en los seguidores y cómo éstas fomentan la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de los seguidores. Dicha investigación puede servir para promover un cambio organizacional, así como para la creación de programas de capacitación a jefes de área para fomentar a partir de ellos el desarrollo en la prestación de servicios en el sector de la salud pública, logrando con ello la mejora continua en la satisfacción de los clientes tanto internos y externos.

### **3.2. Planteamiento del problema**

Son muchas las definiciones que se tienen sobre liderazgo; desde los rasgos de la personalidad, como su comportamiento, efectos que el líder tiene o el proceso de interacción de líder-seguidor, sin embargo, así también se ha detectado que la definición de liderazgo conlleva todas estas ideas además de motivación, competencias y percepciones. Recientemente, las organizaciones se enfrentan a cambios drásticos que requieren líderes comprometidos no solo con las metas organizacionales, sino también con sus seguidores.

En la mayoría de las investigaciones realizadas sobre liderazgo se puede comprobar que los líderes dedicados a sus seguidores generan mayor productividad. El liderazgo transformacional provee las herramientas necesarias para lograr que los trabajadores se comprometan a ser parte de un nuevo esquema y crear organizaciones saludables, por medio de la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la consideración individualizada el liderazgo transformacional articula estrategias de cambio organizacional y factor humano, donde el trabajador se involucra, participa

y forma parte de los logros organizacionales.

En las Instituciones Públicas en México debido a la falta de desarrollo del liderazgo se puede ver claramente en derechohabientes insatisfechos con el servicio, trabajadores indiferentes, negligencias médicas etc. Por lo que surge la necesidad de crear líderes transformacionales para mejorar el servicio que se otorga a miles de personas día a día. Queda claro que se necesita una constante preparación a las personas que tendrán bajo su cargo al personal de la empresa.

En el presente capítulo, se hará referencia a un estudio llevado a cabo en una institución de salud en el sector público que involucra varios de los aspectos mencionados en el capítulo anterior, en específico los relacionados a la influencia que puede tener el liderazgo transformacional y transaccional en conductas de los trabajadores tales como la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad.

### **3.2.1. Objetivo general**

Identificar la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), desde la perspectiva de los seguidores en una Institución pública de salud en la Ciudad de México, a partir del modelo de Bass y Avolio (1990).

### **3.2.2. Objetivos específicos**

1. Determinar qué dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional explican la variable de resultado satisfacción, desde la perspectiva de los seguidores.
2. Determinar qué dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional explican la variable de resultado esfuerzo extra, desde la perspectiva de los seguidores.
3. Determinar qué dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional explican la variable de resultado efectividad, desde la perspectiva de los seguidores.

### **3.2.3. Preguntas de Investigación**

1. ¿Existe alguna influencia del liderazgo transformacional y transaccional en la variable de resultado satisfacción desde la percepción de los seguidores?
2. ¿Existe alguna influencia del liderazgo transformacional y transaccional en la variable de resultado esfuerzo extra desde la percepción de los seguidores?
3. ¿Existe alguna influencia del liderazgo transformacional y transaccional en la variable de resultado efectividad desde la percepción de los seguidores?

#### **3.2.4. Viabilidad**

La investigación es viable porque se dispuso de los recursos necesarios para que se llevara a cabo. Con referencia al instrumentó que se utilizó, se pidió el permiso correspondiente al autor del mismo para su uso, el cual brindo su autorización. Con respecto a la temporalidad de la investigación, ésta se llevó a cabo en aproximadamente un año, debido a la ejecución de los procesos que incluye la investigación, desde los teóricos hasta los prácticos, por lo que se considera que ese lapso de tiempo fue razonable. El acceso a la muestra fue viable porque se contó con la autorización de los directivos y participantes para la aplicación del instrumento por lo que no hubo problema para acceder a ella.

#### **3.2.5. Consecuencias de la investigación**

Con el estudio se conseguirá obtener las dimensiones de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional de los jefes de área de la empresa a estudiar que mejor predicen las variables de resultado; satisfacción, esfuerzo extra y efectividad del personal. Con la información obtenida se puede ayudar a la empresa estudiada del sector de salud pública a la mejora del servicio que brinda a la población, esto a través de posibles diseños de cursos de capacitación para jefes de área sobre liderazgo transformacional y sus beneficios en la mejora en el servicio y atención a los clientes.

El presente estudio presentará sus resultados mediante información agregada y no individual, razón por la cual se respetará la confidencialidad y toda cuestión ética.

### 3.3. Hipótesis

$H_A$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera significativa en la variable de resultado satisfacción de los trabajadores estudiados.

$H_0$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado satisfacción de los trabajadores estudiados.

$H_A$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera significativa en la variable de resultado esfuerzo extra de los trabajadores estudiados.

$H_0$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado esfuerzo extra de los trabajadores estudiados.

$H_A$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado efectividad de los trabajadores estudiados.

$H_0$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado efectividad de los trabajadores estudiados.

### 3.4. Variables de investigación

Para fines de esta investigación, se incluyeron tres variables dependientes (variables de resultado): satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. Así mismo, como variables independientes, liderazgo transformacional y transaccional. Las variables clasificatorias (sociodemográficas) fueron: edad, sexo, estado civil, escolaridad, tipo de puesto, horas laboradas al día, turno laboral,

antigüedad en la empresa y tipo de contrato.

### ***Descripción de Variables Dependientes***

#### **Satisfacción**

***Definición conceptual:*** 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 (Mendoza, 2005).

***Definición operacional:*** La medición de las escalas de variables de resultado está en función de las respuestas de los seguidores -en este caso- a las preguntas de la adaptación mexicana del instrumento Adaptación de la Escala MLQ de Mendoza (2005).`

#### **Esfuerzo extra**

***Definición conceptual:*** 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 (Mendoza, 2005).

***Definición operacional:*** La medición de las escalas de variables de resultado está en función de las respuestas de los seguidores -en este caso- a las preguntas de la adaptación mexicana del instrumento Adaptación de la Escala MLQ de Mendoza (2005).

#### **Efectividad**

***Definición conceptual:*** 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 (Mendoza, 2005).

***Definición operacional:*** La medición de las escalas de variables de resultado está en función de las respuestas de los seguidores -en este caso- a las preguntas de la adaptación mexicana del instrumento Adaptación de la Escala MLQ de Mendoza (2005).

### ***Descripción de Variables Independientes***

### **Liderazgo Transformacional**

**Definición conceptual:** Según Bass (1990) el liderazgo transformacional ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y misión del grupo y cuando mueven a los empleados a mirar más allá de sus propios intereses por el bien del grupo. Los líderes transformacionales pueden lograr estos resultados en una o más formas: pueden ser carismáticos para sus seguidores y así inspirarlos; pueden satisfacer las necesidades emocionales de cada empleado: y/o pueden estimularlos intelectualmente.

**Definición operacional:** Puntaje obtenido de la respuesta en los reactivos de cada uno de los trabajadores en la Adaptación de la Escala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Mendoza (2005).

### **Liderazgo Transaccional**

**Definición conceptual:** El liderazgo transaccional enfatiza el intercambio que ocurre entre el líder y seguidores. Este intercambio implica la dirección del líder o la discusión mutua con los seguidores acerca de los requisitos para alcanzar los objetivos deseados. Alcanzar objetivos aparecerá psicológicamente o materialmente gratificante. Si no se pasa por alto o se perdona, el fracaso traerá desilusión, excusas, insatisfacción y castigo psicológico o material. Si la transacción ocurre y las necesidades del líder y el seguidor se satisfacen, y si el líder tiene el poder formal o informal para hacerlo, refuerza el desempeño exitoso (Bass, 2008).

**Definición operacional:** Puntaje obtenido de la respuesta en los reactivos de cada uno de los trabajadores en la Adaptación de la Escala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Mendoza (2005).

### 3.5. Tipo y Diseño de investigación

Para cumplir con los objetivos planteados, esta investigación es de tipo transversal, *expost facto*, explicativa y con diseño no experimental. A continuación se detallan tales aspectos:

1. **Transversal (Transeccional):** Investigaciones que recopilan datos en un momento único (Hernández Sampieri, 2006). Debido a que se midieron sólo una vez el liderazgo transformacional, transaccional y las variables de resultado.
2. **Explicativa:** Este tipo de investigación pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, es decir que su interés se centra en explicar porque ocurre fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables (Hernández Sampieri, 2006). Por lo anterior ésta investigación estuvo orientada a explicar las variables de resultado a partir de las variables liderazgo transformacional y transaccional.
3. **Diseño no experimental (Expost facto):** Se refiere a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en las que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández Sampieri, 2006).

### 3.6. Participantes

Los criterios de inclusión que definieron a la población objetivo fueron: que los participantes fueran trabajadores mexicanos, del sector salud público y que tuvieran una antigüedad mínima de tres meses laborando en la Institución estudiada.

Tomando en cuenta lo anterior, el tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia y a partir de éste tipo de muestreo se obtuvo una muestra de 234 participantes, de los cuales 114 son mujeres y 120 hombres. La edad promedio de los participantes fue de 39.99 años con una desviación estándar de 9.79.

Se encontraron participantes de los tres tipos de puesto considerados, de los cuales 153 de los 234 participantes reportaron tener un puesto operativo, 64 un mando medio y 17 uno ejecutivo. Referente a la escolaridad de los participantes 154 cuentan con licenciatura, 70 con bachillerato y

10 con secundaria (ver Tabla 3).

Con referencia a la relación del tipo de puesto con la escolaridad de la muestra se encontró que de los 153 participantes que cuentan con un puesto operativo 87 tienen licenciatura, 56 bachillerato y 10 secundaria. De los 64 que tienen un mando medio 52 cuentan con licenciatura y 12 con bachillerato. Por último de los 17 que cuentan con un puesto ejecutivo 15 tienen licenciatura y 2 bachillerato (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Escolaridad de la muestra por tipo de puesto*

	<b>Operativo</b>	<b>Mandos medios</b>	<b>Ejecutivo</b>	<b>Total</b>
<b>Secundaria</b>	10	0	0	10
<b>Bachillerato</b>	56	12	2	70
<b>Licenciatura</b>	87	52	15	154
	153	64	17	234

La media de antigüedad de la muestra fue de 10.75 años con una desviación estándar de 8.84 años.

### 3.7. Instrumentos

Para analizar la relación del Liderazgo transformacional y transaccional con las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) se utilizaron los siguientes instrumentos:

#### 1. *Variables sociodemográficas.*

Se elaboró un cuestionario sobre datos sociodemográficos y laborales. Este cuestionario incluye las siguientes variables: edad, género, estado civil, escolaridad, tipo de puesto, horas laboradas al día, antigüedad en la empresa y tipo de contrato

#### 2. *Liderazgo transformacional y transaccional*



Se utilizó la adaptación a México de la escala MLQ realizada por Mendoza (2005), la cual mide el liderazgo transformacional y transaccional junto con las variables de resultado.

Existen dos versiones del instrumento: la versión “Uno mismo”, que es aplicada a los gerentes y jefes; y la versión “Visto por otros”, la orientada a que respondan los seguidores. Esto con el fin de valorar el liderazgo según las respuestas de los líderes y de los subordinados de forma independiente. Para fines de esta investigación sólo se utilizó la versión “Visto por otros”, en la cual los participantes evalúan el estilo de liderazgo de su jefe inmediato.

La escala MLQ está integrada por seis subescalas de liderazgo transformacional; 1) Influencia idealizada (atributo), 2) Influencia idealizada (conducta), 3) Inspiración motivacional, 4) Estimulación intelectual, 5) Consideración Individual y 6) Tolerancia psicológica. En cuanto a las subescalas de liderazgo transaccional; 1) Premio contingente, 2) Administración por excepción activo y 3) Administración por excepción pasivo y finalmente la subescala de Laissez faire para medir la ausencia o abdicación de liderazgo. El instrumento está compuesto por 52 reactivos, 4 preguntas por cada una de las 13 subescalas, con una escala de respuestas tipo Likert donde 1= Nunca, 2= Ocasionalmente, 3= Normalmente, 4= Frecuentemente y 5= Siempre. En la tabla 4, se presenta los factores y cada uno de los ítems para medir el liderazgo transformacional y transaccional. Así como, los datos de confiabilidad y descriptivos.

**Tabla 4**

*Propiedades psicométricas de las variables empleadas en la investigación.*

Variable	Reactivos	M	DE	$\alpha$	Rango		Sesgo
					Potencial	Real	
<b>Liderazgo transformacional</b>							
Influencia idealizada (atributo)	4	3.190	1.267	.957	1 -5	1 -5	-.119
Influencia idealizada (conducta)	4	3.240	1.246	.950	1 - 5	1 -5	-.167
Inspiración motivacional	4	3.194	1.287	.956	1 - 5	1 -5	-.142
Estimulación intelectual	4	3.220	1.252	.941	1 - 5	1 -5	-.177
Consideración	4	3.193	1.224	.927	1 - 5	1 -5	-.145

individual							
Tolerancia psicológica	4	3.080	1.248	.932	1 - 5	1 - 5	-.110
<b>Liderazgo transaccional</b>							
Premio contingente	4	2.738	1.331	.949	1 - 5	1 - 5	.268
Administración por excepción activa	4	3.211	1.188	.925	1 - 5	1 - 5	-.155
Administración por excepción pasivo	4	2.651	1.051	.809	1 - 5	1 - 5	.229
<b>Laissez Faire</b>							
Laissez faire	4	2.274	1.091	.852	1 - 5	1 - 5	.719
<b>Variables de resultado</b>							
Satisfacción	4	3.049	1.216	.947	1 - 5	1 - 5	-.103
Esfuerzo extra	4	3.145	1.302	.952	1 - 5	1 - 5	-.084
Efectividad	4	3.164	1.284	.962	1 - 5	1 - 5	-.134

En las seis subescalas de liderazgo transformacional, se observa que el coeficiente más alto fue influencia idealizada (atributo) con .95 y el más bajo fue consideración individual con .92. Para las tres subescalas de liderazgo transaccional la confiabilidad más alta la obtuvo Premio contingente con una confiabilidad de .94 y la más baja que se registro fue para administración por excepción pasivo con .85. En laissez faire se obtuvo una confiabilidad de .85. Finalmente en las variables de resultado satisfacción tuvo la confiabilidad más baja con .94 y la más alta fue para efectividad con .96.

### 3.8. Procedimiento

Se llevó a cabo una aplicación de 249 cuestionarios, de los cuales 60 instrumentos en lápiz y papel, mientras que 189 en la plataforma de google forms, de cuales se eliminaron 10 instrumentos de lápiz y papel y cinco de la plataforma de google forms, ya que éstos no contaban con variabilidad en sus respuestas, es decir que contestaban sólo cinco o uno, lo cual se tomó

como un indicador de que el participante estaba falseando las respuestas. Por lo tanto el total de aplicaciones de cuestionarios utilizados en la investigación fue de 234.

Para la aplicación se acudió a diversas instancias del IMSS dentro de la Ciudad de México, tales como Centro Médico Siglo XXI, Centro Médico, la Raza, Clínicas 4, 8, 22, Subdelegación 6, Subdelegación 9. Donde se solicitó la cooperación de los participantes los cuales podían responder a través de método lápiz y papel o hacer la aplicación en línea a través de google drive.

A cada uno de los participantes, se invitó a participar de manera voluntaria, pidiéndoles que contestaran el instrumento, garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas. Posteriormente, se capturaron los datos obtenidos en el sistema SPSS, para llevar a cabo los análisis estadísticos.

### 3.9. **Análisis estadístico**

Se efectuaron los siguientes análisis estadísticos con ayuda del programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 21:

**Análisis de estadística descriptiva:** La estadística descriptiva es un conjunto de procedimientos tabulares, gráficos y numéricos para recolectar, organizar, analizar, resumir y presentar un conjunto de datos (Granados, 2011). Con base a lo anterior se empleó el análisis de estadística descriptiva para determinar las características de la distribución, medidas de tendencia central y parámetros de dispersión para las variables; edad, sexo, estado civil, escolaridad, tipo de puesto, jornada, antigüedad en la empresa.

#### **Análisis de confiabilidad:**

La confiabilidad es definida como el grado en que un instrumento mide varios ítems de una muestra. Existen tres formas básicas para medir la confiabilidad: confiabilidad test-retest, sensibilidad al cambio y la consistencia interna. La medición de la confiabilidad de consistencia interna es utilizada para determinar la solidez de los resultados de los ítems de una escala, y el cuanto se correlacionan entre sí y con el resultado general de la investigación. Existen algunos

métodos para identificar la consistencia interna como la fórmula 20, el coeficiente de Angoff-Feldt, el coeficiente beta propuesto por Raju, el coeficiente de Feldt-Glimer, y coeficiente  $\alpha$  descrito por Cronbach (Celina Oviedo & Campo-Arias, 2005). Con referencia al Alfa de Cronbach el cual es un coeficiente de medida de consistencia interna de un instrumento, el cual oscila entre 0 y 1, por ende entre más cerca se encuentre el valor de Alfa de 1 mayor es la consistencia de los ítems analizados. Con base en lo anterior como indica George y Mallery (2013) se considera un alfa  $>.9$  como excelente,  $>.8$  como bueno,  $>.7$  como aceptable,  $>.6$  cuestionable,  $>.5$  pobre y  $<.5$  inaceptable, por ende el punto de corte que indica que existe una consistencia interna aceptable en los reactivos es de  $.7$  (Nunnally, 1967). Para ésta investigación se utilizó el método del Alfa de Cronbach para obtener la confiabilidad de los 50 reactivos de la adaptación de la escala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Mendoza (2005) “Versión visto por otros”.

**Análisis de regresión lineal múltiple:** Es un método para estudiar los efectos y magnitudes de los efectos de más de una variable independiente sobre una variable dependiente, utilizando los principios de correlación y regresión (Kerlinger, 2002). Por lo que éste análisis se realizó para identificar el efecto que tiene el tipo de liderazgo de los jefes de área en las variables de resultado de los seguidores.

## Resultados

*“Cuando las ordenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo”*

*Sun Tzu*

### 4. Resultados

#### 4.1. Estadística descriptiva

##### *Participantes.*

Dentro de la muestra estudiada se obtuvieron los siguientes datos estadísticos descriptivos:

En cuanto al género 51 % de la muestra fue femenino y el 49 % fue masculino.

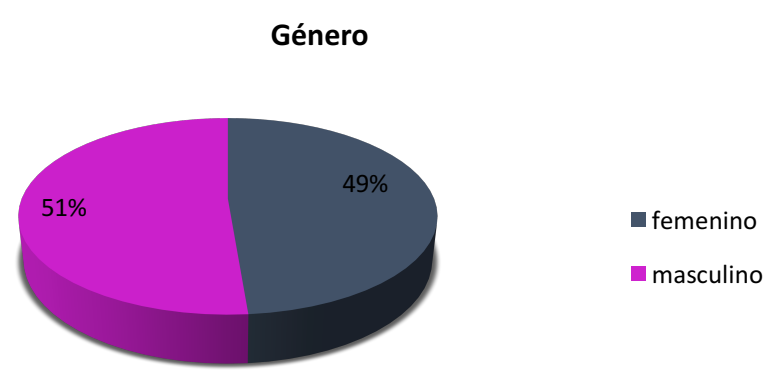


Figura 10. Resultados sobre el género de la muestra estudiada usando gráfica de pastel.

En cuanto a la edad de los participantes se encontraron los siguientes intervalos de edad el **20%** tenían entre 31 y 35 años, el **17.7** entre 36 y 40 años, el **17.4%** entre 26 y 30 años, el **13.3** % entre 46 y 50 años, el **11.9%** entre 41 y 45 años, el **10.7%** entre 51 y 55 años, el 5.2 entre 20 y 25 años, el 3.9 entre 56 y 60 años y el **1.2%** entre 61 y 65 años.

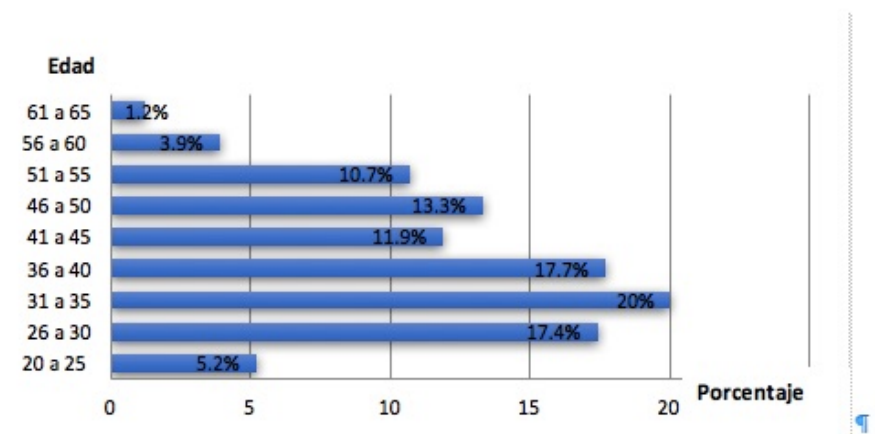
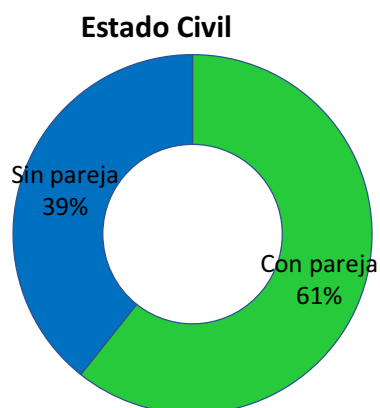


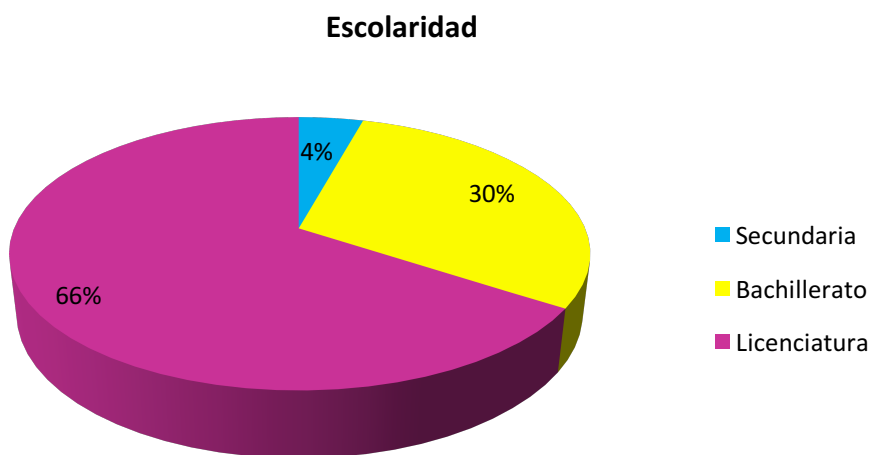
Figura 11. Porcentaje de la edad de la muestra analizada, representada en gráfica de barras.

Referente al estado civil **61%** de los participantes reportaron tener pareja mientras que el **39%** expresaron no tener pareja.



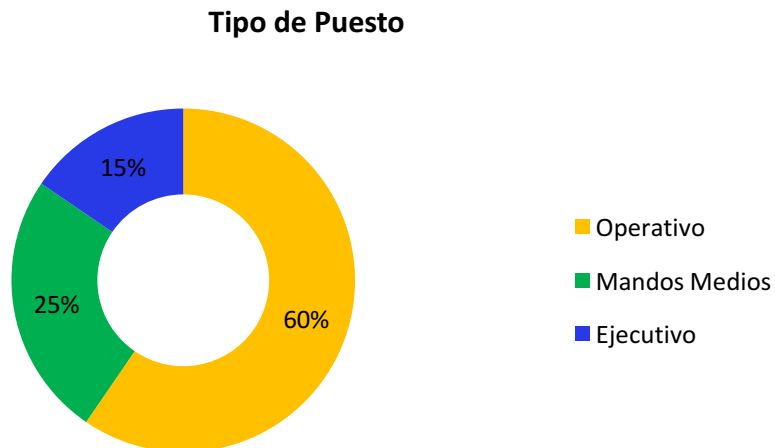
*Figura 12.* Resultados referentes a la edad de la muestra estudiada en gráfica de anillo.

En cuanto al nivel máximo de escolaridad, se encontró que el **66%** de la muestra cuenta con licenciatura, el **30%** con Bachillerato y el **4%** con Secundaria.



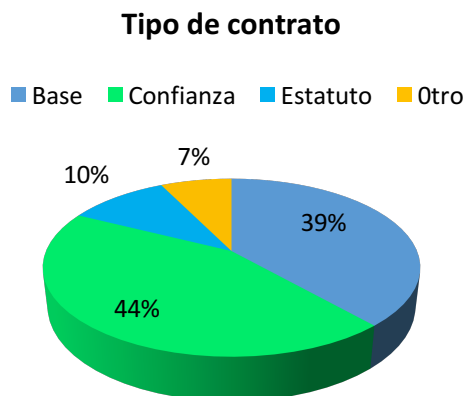
*Figura 13.* Resultados acerca de la escolaridad de la muestra analizada en gráfica de pastel.

En el tipo de puesto, la distribución se puede observar a continuación: **60%** de los participantes tienen puesto operativo, el **25%** reportaron ser de mandos medio y el **15%** Ejecutivo.



*Figura 14.* Resultados del tipo de puesto de la muestra estudiada representados en gráfica de anillo.

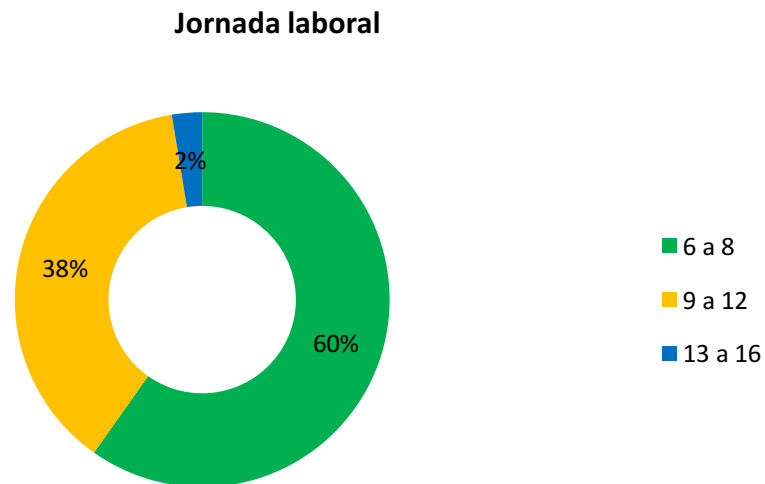
Referente al tipo de contrato **44%** de la muestra tiene un contrato de confianza, el **39%** base, el **10%** estatuto y el **7%** otro tipo de contrato.



*Figura 15.* Resultados a cerca del tipo de contrato de la muestra analizada, en gráfica de pastel.

Con respecto a la jornada laboral de la muestra se encontró que el **60%** de la población trabaja entre 6 y 8 horas, el **38%** entre 9 y 12 horas y el **2%** entre 13 y 16 horas.





*Figura 16.* Resultados sobre la jornada laboral de los participantes representada en gráfica de anillo.

#### 4.2. Estadística inferencial

##### **Confiabilidad**

Para analizar la confiabilidad y validez del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach. Como se puede apreciar en la tabla 5 el coeficiente más bajo que se obtuvo fue el 0.80 en la escala de administración por excepción pasiva y el más alto fue de 0.96 perteneciente a la escala de efectividad.

##### **Tabla 5**

*Análisis de confiabilidad Alpha de Cronbach de las variables del liderazgo transformacional, transaccional y variables resultado.*

Escala	Alpha estandarizada
Influencia idealizada (atributo)	0.95

---

Influencia idealizada (conducta)	0.95
Inspiración motivacional	0.95
Estimulación intelectual	0.94
Consideración individual	0.92
Tolerancia psicológica	0.93
Premio contingente	0.94
Administración por excepción activo	0.92
Administración por excepción pasivo	0.80
Satisfacción	0.94
Esfuerzo extra	0.95
Efectividad	0.96

---

Fuente: elaboración propia

### **Análisis de regresión Lineal Múltiple**

Para responder a las hipótesis de la investigación se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple por pasos obteniendo un modelo significativo por cada una de las variables de resultado que se pueden ver en la Tabla 7, Tabla 9 y en la Tabla 11.

## Satisfacción

Los resultados obtenidos con el análisis de regresión por pasos se pueden observar en las tablas 6 y 7. Para la variable de satisfacción cuatro modelos explican hasta el **90 %** de la varianza, sin embargo los indicadores de multicolinealidad VIF (Variance inflation factor) inferiores a 10 y los valores de tolerancia mayores a .20 los cuales indican que no existen correlaciones elevadas entre los factores del modelo, solamente son apropiados para los tres primeros modelos, ya que en el cuarto modelo al integrar la variable de consideración individual, la inspiración motivacional tiende a salirse de los rangos de una apropiada colinealidad.

Lo anterior permite afirmar que desde la percepción de los seguidores en la variable satisfacción las escalas que influyen de manera significativa son: **Inspiración motivacional, tolerancia psicológica y administración por excepción activa.**

Por último, el indicador de Durbin Watson se ubicó dentro de las dos unidades, lo que permite una generalización de los datos. De esta manera se retoma el modelo tres para explicar el fenómeno de la satisfacción.

**Tabla 6**

*Subdimensiones predictoras de satisfacción en los seguidores.*

<b>Perfiles de liderazgo que predicen satisfacción en los seguidores.</b>							
Modelos	F	R2	ΔR2	B	Error estándar	$\beta$	p
<b>Modelo 1</b>	1595.05 (1,232)	.873	.872				.001
Inspiración motivacional				.883	.022	.934	.001
<b>Modelo 2</b>	950.24 (2,231)	.892	.891				.001
Inspiración motivacional				.661	.041	.700	.001
Tolerancia psicológica				.264	.042	.271	.001

<b>Modelo 3</b>	688.236 (3,230)	.900	.898			.001
Inspiración motivacional		.485	.057	.513		.001
Tolerancia psicológica		.248	.041	-.254		.001
Administración por excepción activa		.226	.052	.221		.001
<b>Modelo 4</b>	525.852 (4,229)	.902	.900			.001
Inspiración motivacional		.423	.063	.448		.001
Tolerancia psicológica		.217	.043	.223		.001
Administración por excepción activa		.198	.053	.193		.001
Consideración Individual		.127	.058	.127		.030

**Tabla 7**

*Indicadores de multicolinealidad en variable Satisfacción en los seguidores.*

	<b>Tolerancia</b>	<b>VFI</b>
<b>Modelo 1</b>		
Inspiración motivacional	1.000	1.000
<b>Modelo 2</b>		
Inspiración motivacional	.252	3.001
Tolerancia psicológica	.252	3.001
<b>Modelo 3</b>		
Inspiración motivacional	.122	8.216
Tolerancia psicológica	.250	3.997
Administración por excepción activa	.168	5.970
<b>Modelo 4</b>		
Inspiración motivacional	.097	10.295
Tolerancia psicológica	.233	4.485

Administración por excepción activa	.158	6.331
Consideración Individual	.126	7.929

### Esfuerzo extra

Así también, en las tablas 8 y 9 se pueden observar la variable esfuerzo extra, utilizando el análisis de regresión por pasos, se obtuvieron seis modelos que explican hasta un **95%** de la varianza del mismo. Tomando en cuenta que los indicadores de multicolinealidad VIF indican que no existen correlaciones elevadas entre los factores del modelo, siendo apropiados los primeros 5 modelos, dado que en el modelo seis al integrarse la variable premio contingente, el fenómeno esfuerzo extra tiene a salirse de los de los rangos apropiados de colinealidad. Por lo que, desde la percepción de los seguidores se retomó el modelo 4 para explicar la variable esfuerzo extra, en los cuales las subescalas que influyen de manera significativa son: **inspiración motivacional, estimulación intelectual, tolerancia psicológica y administración por excepción pasiva.**

**Tabla 8**

*Subdimensiones predictoras esfuerzo extra en los seguidores.*

---

**Perfiles de liderazgo que predicen esfuerzo extra en los seguidores.**

Modelos	F	R2	$\Delta R2$	B	Error estándar	$\beta$	p
<b>Modelo 1</b>	2702.69(1,232)	.921	.9.21				.001
Inspiración motivacional				.971	.019	.960	.001
<b>Modelo 2</b>	1846.42 (2,231)	.941	.941				.001
Inspiración motivacional				.617	.043	.610	.001
Estimulación				.392	.044	.378	.001

---

intelectual							
<b>Modelo 3</b>	1345.96 (3,230)	.946	.945			.001	
Inspiración				.537	.045	.531	.001
motivacional							
Estimulación				.340	.044	.327	.001
intelectual							
Tolerancia				.152	.033	.145	.001
psicológica							
<b>Modelo 4</b>	1030.25 (4,229)	.947	.946				.001
Inspiración				.532	.044	.526	.001
motivacional							
Estimulación				.329	.044	.317	.001
intelectual							
Tolerancia				.167	.033	.160	.001
psicológica							
Administración							
por excepción				-.045	.019	-.036	.001
pasivo							
<b>Modelo 5</b>	844.15 (5,228)	.949	.948				.001
Inspiración				.546	.044	.540	.001
motivacional							
Estimulación				.332	.043	.319	.001
intelectual							
Tolerancia				.170	.033	.163	.001
psicológica							
Administración							
por excepción				-.067	.021	-.044	.001
pasivo							
Laissez faire				.045	.022	.046	.001
<b>Modelo 6</b>	713.51(6,227)	.950	.948				.001
Inspiración				.502	.049	.497	.001

motivacional				
Estimulación	.329	.043	.317	.001
intelectual				
Tolerancia	.158	.033	.152	.001
psicológica				
Administración				
por excepción	.072	.021	-.058	.001
pasivo				
Laissez faire	.049	.022	.041	.001
Premio				
contingente	.061	.030	.062	.001

**Tabla 9**

*Indicadores de multicolinealidad en variable Esfuerzo extra en los seguidores.*

	<b>Tolerancia</b>	<b>VFI</b>
<b>Modelo 1</b>		
Inspiración motivacional	1.000	1.000
<b>Modelo 2</b>		
Inspiración motivacional	.141	7.067
Estimulación intelectual	.141	7.067
<b>Modelo 3</b>		
Inspiración motivacional	.120	8.320
Estimulación intelectual	.132	7.578
Tolerancia psicológica	.235	4.247
<b>Modelo 4</b>		
Inspiración motivacional	.120	8.340
Estimulación intelectual	.130	7.663
Tolerancia psicológica	.226	4.427
Administración por excepción pasivo	.955	1.047

**Modelo 5**

Inspiración motivacional	.118	8.486
Estimulación intelectual	.130	7.667
Tolerancia psicológica	.226	4.433
Administración por excepción pasivo	.781	1.280
Laissez faire	.663	1.509

**Modelo 6**

Inspiración motivacional	.094	10.595
Estimulación intelectual	.130	7.674
Tolerancia psicológica	.218	4.581
Administración por excepción pasivo	.772	1.295
Laissez faire	.651	1.535
Premio contingente	.232	4.303

**Efectividad**

De igual forma utilizando el análisis de regresión por pasos aplicado a la variable efectividad como se puede observar en las tablas 10 y 11, se consiguieron cinco modelos que lo explican hasta un 93% de la varianza de la misma. Considerando los resultados del VIF, éstos indican que no existen correlaciones elevadas entre los factores del modelo, siendo apropiados los primeros tres modelos, dado que los últimos dos modelos al integrarse la variable consideración individual y estimulación intelectual tienden a salirse de los rangos estipulados para la colinealidad. Por lo que a partir de lo anterior se retomó el modelo 3 para explicar la variable efectividad.

Así que, desde la percepción de los seguidores las subescalas que influyen en la efectividad son: **inspiración motivacional, administración por excepción activa e influencia idealizada (atributo).**



**Tabla 10***Subdimensiones predictoras de efectividad en los seguidores.*

<b>Perfiles de liderazgo que predicen efectividad en los seguidores.</b>							
Modelos	F	R2	$\Delta R2$	B	Error estándar	$\beta$	p
<b>Modelo 1</b>	1891.56 (1,232)	.891	.890				.001
Inspiración motivacional				.942	.022	.944	.001
<b>Modelo 2</b>	1354.53 (2,231)	.921	.921				.001
Inspiración motivacional				.554	.045	.555	.001
Administración por excepción activo				.460	.048	.426	.001
<b>Modelo 3</b>	1016.68 (3,230)	.930	.929				.001
Inspiración motivacional				.404	.051	.405	.001
Administración por excepción activo				.370	.049	.343	.001
Influencia idealizada (atributo)				.250	.048	.247	.001
<b>Modelo 4</b>	806.044 (4,229)	.934	.933				.001
Inspiración motivacional				.299	.058	.300	.001
Administración por excepción activo				.233	.049	.309	.001
Influencia idealizada (atributo)				.232	.047	.229	.001
Consideración Individual				.173	.048	.165	.001
<b>Modelo 5</b>	6666.24 (5,228)	.936	.935				.001
Inspiración motivacional				.242	.060	.242	.001
Administración por excepción activo				.299	.050	.277	.001

Influencia idealizada (atributo)	.200	.047	.197	.001
Consideración Individual	.156	.047	.149	.001
Estimulación intelectual	.145	.051	.141	.001

**Tabla 11**

*Indicadores de multicolinealidad en variable Efectividad en los seguidores.*

	<b>Tolerancia</b>	<b>VFI</b>
<b>Modelo 1</b>		
Inspiración motivacional	1.000	1.000
<b>Modelo 2</b>		
Inspiración motivacional	.169	5.916
Administración por excepción activo	.169	5.916
<b>Modelo 3</b>		
Inspiración motivacional	.116	8.611
Administración por excepción activo	.148	6.742
Influencia idealizada (atributo)	.138	7.240
<b>Modelo 4</b>		
Inspiración motivacional	.087	11.486
Administración por excepción activo	.142	7.043
Influencia idealizada (atributo)	.137	7.324
Consideración Individual	.140	7.147
<b>Modelo 5</b>		
Inspiración motivacional	.077	12.954
Administración por excepción activo	.133	7.498
Influencia idealizada (atributo)	.128	7.784
Consideración Individual	.138	7.256
Estimulación intelectual	.113	8.827

Así también derivado del objetivo de la investigación que fue, Identificar la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), desde la perspectiva de los seguidores en una Institución pública de salud en la Ciudad de México, desde el modelo de Bass y Avolio (1990). Y de la pregunta de investigación ¿Existe alguna influencia del liderazgo transformacional y transaccional en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra, efectividad) desde la percepción de los seguidores de la muestra estudiada? Los cuales hablan de detectar las dimensiones de los tipos de liderazgo que pueden influir en las variables de resultado de los seguidores desde su percepción, se plantearon las siguientes hipótesis:

**Tabla 12**

*Análisis de hipótesis.*

	<b>Hipótesis</b>	<b>Unidad de análisis</b>	<b>Decisión sobre la hipótesis</b>
<b>1</b>	$H_A$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera significativa en la variable resultado satisfacción de los trabajadores estudiados.	Seguidores	Aceptada en la variable de resultado Satisfacción
<b>2</b>	$H_0$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado satisfacción de los trabajadores estudiados.	Seguidores	Rechazada en la variable de resultado Satisfacción
<b>3</b>	$H_A$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera significativa en la variable de resultado esfuerzo extra de los trabajadores estudiados	Seguidores	Aceptada en la variable de resultado Esfuerzo extra.

---

4	<i>H<sub>0</sub></i> : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable esfuerzo extra de los trabajadores estudiados.	Seguidores	Rechazada en la variable de resultado Esfuerzo extra.
5	<i>H<sub>A</sub></i> : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado efectividad de los trabajadores estudiados.	Seguidores	Aceptada en la variable de resultado Satisfacción.
6	<i>H<sub>0</sub></i> : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado efectividad de los trabajadores estudiados.	Seguidores	Rechazada en la variable de resultado Satisfacción.

---

## **Discusión**

*“Apunta alto en tu carrera, pero permanece humilde en tu corazón”*

*Proverbio coreano*

## 5. Discusión

Los resultados obtenidos permiten demostrar desde la percepción de los seguidores, el tipo de liderazgo que influye de manera significativa en las variables de resultado es el liderazgo transformacional, es decir, que las subescalas que predominaron en las variables satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, pertenecen al liderazgo transformacional. A continuación, en la tabla 13 se detalla las subescalas que impactaron en las variables de resultado en esta investigación:

**Tabla 13**

*Subescalas del tipo de liderazgo que influyen de manera significativa en las variables de resultado*

<b>Satisfacción</b>	<b>Esfuerzo Extra</b>	<b>Efectividad</b>
Inspiración motivacional	Inspiración motivacional	Inspiración motivacional
	Estimulación intelectual	Influencia idealizada (atributo)
Tolerancia psicológica	Tolerancia psicológica	
Administración por excepción activo	Administración por excepción pasiva	Administración por excepción activa

De lo anterior se puede observar en la tabla 13, que la subescala que influye en las tres variables de resultado es **inspiración motivacional**. Posteriormente la subescala que predomina en la satisfacción y esfuerzo extra es **tolerancia psicológica**. Así también, **administración por excepción activa** influye en la satisfacción y en la efectividad.

Los resultados obtenidos tienen una similitud con los hallados por el Dr Mendoza (2005), en la investigación *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*, en cuanto a que las subescalas que predominan en las variables de resultado pertenecen al liderazgo transformacional, sin

embargo, difiere en el tipo de subescalas. A continuación, se presenta un cuadro comparativo:

Hallazgos del Dr. Mendoza			Hallazgos en esta investigación		
Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Inspiración motivacional	Inspiración motivacional		Inspiración motivacional	Inspiración motivacional	Inspiración motivacional
Consideración individual	Consideración individual	Consideración individual	Administración por excepción activa	Administración por excepción pasiva	Administración por excepción activa
Tolerancia psicológica	Tolerancia psicológica	Tolerancia psicológica	Tolerancia psicológica	Tolerancia psicológica	
Premio contingente	Estimulación Intelectual	Premio contingente		Estimulación Intelectual	
Influencia idealizada (Atributo)					Influencia idealizada (Atributo)
Influencia Idealizada (conducta)	Influencia Idealizada (conducta)	Influencia Idealizada (conducta)			

*Figura 17.* Cuadro comparativo entre los hallazgos del Dr. Mendoza (2005) y los encontrados en la investigación propia.

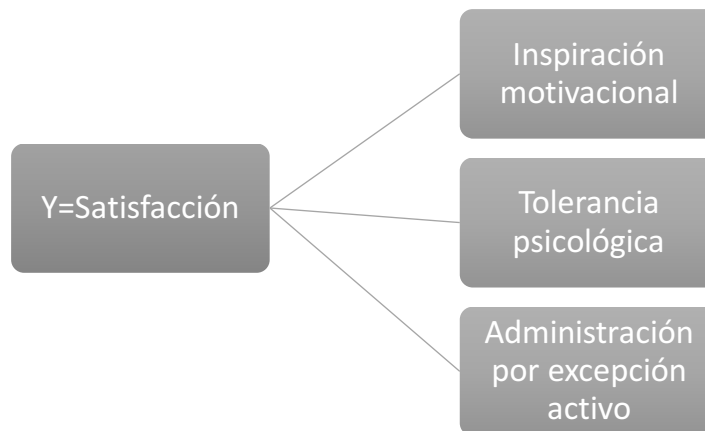
En otro estudio igual llevado a cabo por Mendoza (2017) sobre directivos de escuelas normales públicas donde se midió también qué subescalas del liderazgo transformacional y transaccional explican las variables de resultado, se encontró que las subescalas que miden la satisfacción son: Inspiración motivacional, Tolerancia psicológica, Administración por excepción activo, Estimulación intelectual, Consideración individual, Influencia idealizada (conducta) y premio contingente, para la variable esfuerzo extra fueron: Inspiración motivacional, consideración individual, Administración por excepción activo, premio contingente, Estimulación intelectual, Tolerancia psicológica e Influencia Idealizada (conducta).

Para Efectividad, las subescalas que la explicaron fueron: Influencia idealizada (conducta), Tolerancia psicológica, Administración por excepción activo, Estimulación intelectual, Consideración individual, Influencia idealizada (atributo), Inspiración motivacional y Laissez faire. Con base en estos resultados se encontró que tanto en ésta investigación como en la propia

la subescala que mejor explica y por ende influye en las tres variables de resultado de los seguidores es la inspiración motivacional, lo que habla de que para que los seguidores estén satisfechos en su trabajo, se esfuercen más en sus tareas y sean más efectivos es necesario que estén presentes características de esa subescala en los líderes.

### Satisfacción

Los resultados obtenidos demuestran que el liderazgo transformacional y transaccional influyen en la variable satisfacción de los empleados, lo cual quiere decir, que de acuerdo a los modelos obtenidos para la explicación de la variable resultado satisfacción, se encontraron dos dimensiones pertenecientes al liderazgo transformacional, las cuales son inspiración motivacional y tolerancia psicológica, mientras que del liderazgo transaccional se encontró el factor administración por excepción activa, lo que quiere decir que para lograr satisfacción en los empleados el líder debe comunicar una visión y misión clara, actuar como modelo para sus seguidores, así mismo, promover un clima de trabajo agradable haciendo uso de su sentido del humor ante situaciones conflictivas, sin perder su autoridad y respeto como líder. Así también, debe estar constantemente supervisando el trabajo de sus seguidores para que estos no se alejen de las reglas y objetivos organizacionales.

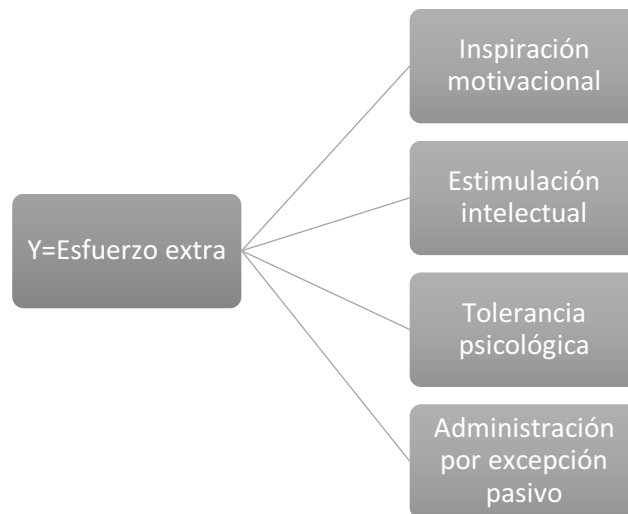


*Figura 18.* Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional que explican la variable de resultado Satisfacción.



## Esfuerzo extra

Para la variable esfuerzo extra se encontraron las dimensiones inspiración motivacional, estimulación intelectual y tolerancia psicológica que pertenecen al liderazgo transformacional y administración por excepción pasivo que forma parte del liderazgo transaccional. Lo cual quiere decir que para potencializar el esfuerzo extra en los trabajadores el líder debe transmitir una visión y misión clara de los objetivos organizacionales, así como, estimular la inteligencia y creatividad de sus trabajadores utilizando responsablemente su sentido del humor para enfrentar situaciones problemáticas, así como intervenir cuando se presenten situaciones conflictivas.

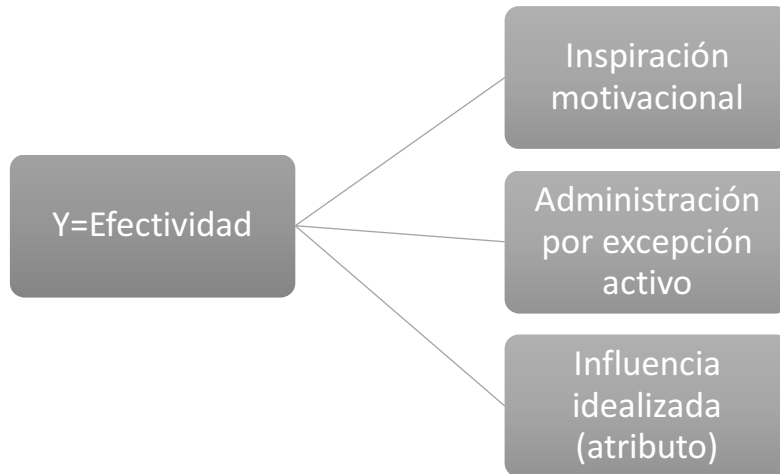


*Figura 19.* Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional que explican la variable de resultado Esfuerzo extra.

## Efectividad

Para esta variable se encontraron como factores predictivos: inspiración motivacional, consideración individual, influencia idealizada (atributo) del liderazgo transformacional, mientras que por parte del liderazgo transaccional se encontró la dimensión administración por excepción activo. De manera que para lograr efectividad en los trabajadores el líder debe fomentar una visión y misión clara de los objetivos que se deben cumplir, inspirar a sus

trabajadores de manera congruente entre lo que dice y hace, apoyando y asesorando constantemente e individualmente a sus empleados.



*Figura 20.* Dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional que explican la variable de resultado Efectividad.

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que para esta muestra el tipo de liderazgo que más influye en las variables de resultado desde la percepción de los seguidores es el liderazgo transformacional, dado que las dimensiones que más las explican son Inspiración motivacional y Tolerancia psicológica. Sin embargo esto no descarta la importancia del papel del liderazgo transaccional en la gestión de los jefes de área y eso es notorio en que la dimensión Administración por excepción activo también predice dos de las variables de resultado, efectividad y satisfacción. Por tanto, para la población estudiada los líderes necesitan de características de ambos tipos de liderazgo y no sólo de uno para lograr satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en los seguidores y eso se ve sustentado en ésta investigación.

## **Conclusiones, limitaciones, sugerencias y recomendaciones**

*“Todo lo que se hace por amor, se hace más allá del bien y del mal”*

*Friedrich Nietzsche*

## 6. Conclusiones, limitaciones, sugerencias y recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

Actualmente, las organizaciones se desenvuelven en ambientes de gran demanda y dinamismo por lo que es necesario reforzar y supervisar la preparación de los medios para acaparar las necesidades y exigencias del medio ambiente. De esta manera el liderazgo transformacional y transaccional permiten alcanzar los objetivos organizacionales al mismo tiempo que logra reconocer la importancia de los trabajadores dentro de las instituciones. A lo largo de los años, en los diversos hallazgos que se han hecho del liderazgo se ha demostrado que cuando el líder se preocupa por el desarrollo de sus seguidores, genera mayor satisfacción y favorece el desempeño y el logro de metas organizacionales.

Las instituciones de salud en el sector público tienen la tarea de satisfacer las necesidades de la sociedad a través de la atención médica, así como de prevenir las enfermedades. En México los grandes problemas que presentan los servicios médicos públicos, son la falta de sensibilización de los médicos, las negligencias médicas y el trato digno hacia las personas.

Los estudios sobre la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en las variables de resultado de los seguidores: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad permiten diagnosticar y analizar el liderazgo transformacional y transaccional dentro de las organizaciones para detectar qué características de los líderes predominan en las variables de resultado de los seguidores y así marcar estándares dirigidos a la mejora continua y al desarrollo profesional.

En esta investigación se logró comprobar el objetivo general de la investigación, el cual fue *Identificar la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), desde la perspectiva de los seguidores en una Institución pública de salud en la Ciudad de México, a partir del modelo de Bass y Avolio (1990)*, así como contrastar cada una de las hipótesis de la investigación, que fueron:  $H_A$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera significativa en la variable de resultado satisfacción de los trabajadores estudiados;  $H_0$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado satisfacción de los trabajadores estudiados;  $H_A$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan de manera significativa en la variable de resultado esfuerzo extra de los trabajadores estudiados;  $H_0$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no

impactan de manera significativa en la variable de resultado esfuerzo extra de los trabajadores estudiados;  $H_A$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado efectividad de los trabajadores estudiados; y  $H_0$ : Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no impactan de manera significativa en la variable de resultado efectividad de los trabajadores estudiados.

Se demostró que los estilos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional influyen de manera significativa con cada una de las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, sin embargo, el estilo de liderazgo que predominó es el liderazgo transformacional. Las subescalas que impactaron en la variable satisfacción fueron: inspiración motivacional, tolerancia psicológica y administración por excepción activo. En cuanto, a la variable esfuerzo extra las subescalas que predominaron fueron inspiración motivacional, estimulación intelectual, tolerancia psicológica y administración por excepción pasiva. Por último para la variable efectividad fueron: inspiración motivacional, administración por excepción activa e influencia idealizada (atributo).

Por otro lado, se logró reafirmar la confiabilidad del Instrumento MLQ, ya que en sus dimensiones se obtuvieron Alphas de Cronbach superiores a 0.96.

## 6.2. Limitaciones

Metodológicamente las limitaciones que encontramos fueron que el Liderazgo Transformacional y Transaccional no ha sido muy estudiado en México por lo que el acceso a las principales fuentes de información es complicada. Además las diversas fuentes y experimentos estudiando el fenómeno estaban en otro idioma.

Por otro lado, en un inicio la investigación estaba dirigida a estudiar el liderazgo transformacional y transaccional, aplicando los dos versiones del instrumento: la versión “Uno mismo”, que es aplicada a los gerentes y jefes; y la versión “Visto por otros”, la orientada a que respondan los seguidores. Esto con el fin de valorar el liderazgo según las respuestas de los líderes y de los subordinados de forma independiente. Sin embargo, la dificultad de acceder a la muestra de líderes, se limitó analizar únicamente a subordinados.

En cuanto a la muestra estudiada los participantes (personal del IMSS), regularmente se encuentra ajetreada por su tipo de trabajo, razón que hizo complicado que accedieran a ayudar a contestar el instrumento. Otra limitación que se encontró fue que algunos participantes al leer las preguntas, ya no quisieron participar por miedo a represalias, aunque se les explico que era de manera anónima y los datos proporcionados eran estrictamente confidenciales.

En la aplicación del instrumento vía la plataforma de google forms, nos percatamos que no hay un control para verificar que los participantes leyeran las instrucciones y por ende contestaran lo más honesto posible, en comparación con las aplicaciones de papel y lápiz en donde se leía las instrucciones, así como, se les preguntaba si tenían alguna duda. Cuando finalizaban de contestar el instrumento nos cerciorábamos de que el participante hubiera contestado todos los campos de manera completa y correcta.

### **6.3. Sugerencias**

Tomando como referencia los resultados se sugiere capacitar a los líderes de la empresa en las escalas que más influyeron en las variables de resultado de los seguidores, usar ambas versiones del instrumento en forma impresa, y hacer un estudio comparativo entre una empresa del sector salud pública y una del sector salud privada. Así también se sugiere hacer una investigación sobre la influencia del liderazgo Laissez faire en las variables de resultado de los seguidores.

### **6.4. Recomendaciones**

Con base en las sugerencias planteadas, se recomienda capacitar y desarrollar a los líderes para el manejo adecuado de las subescalas: inspiración motivacional, tolerancia psicológica y administración por excepción activo, lo anterior debido a que estas subescalas fueron las que más influyeron en las variables de resultado, es decir en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los seguidores de la población estudiada. Considerando estas dimensiones predictoras, el líder debe de actuar como un modelo para los seguidores comunicándoles la misión y visión de su trabajo así como transmitiéndoles confianza para que éstos superen sus niveles de desempeño. Pese a lo anterior, es importante que el líder supervise la actuación de los trabajadores. Por otra parte, para resolver conflictos, debe hacer uso de su sentido del humor sin perder su autoridad esto para mantener un buen clima laboral, todo lo anterior ayudará a que los seguidores acrecienten su satisfacción, esfuerzo y extra y por tanto se comprometan más con su trabajo y así

brinden un mejor servicio a los clientes.

Sobre el instrumento utilizado, se recomienda para futuras investigaciones utilizar sus dos versiones “Uno mismo” y “Visto por otros” para contrastar la visión de los líderes con la de los seguidores. Así también utilizar el instrumento solamente en su modalidad impresa ya que permite al aplicador supervisar y apoyar directamente a los participantes. Así también añadir en los datos sociodemográficos la variable área de trabajo para poder hacer un estudio comparativo entre el tipo de liderazgo que funge como primordial en cada una de las áreas de la institución a estudiar.

Referente a la población utilizada, sería enriquecedor hacer un estudio comparativo entre población de una institución de sector salud pública con la de una privada haciendo una selección más específica de las muestra, es decir únicamente seleccionar trabajadores que tengan mayor contacto directo con los pacientes, tales como médicos y enfermeras. Esto debido a que es el personal que más perfil de atención al cliente debería poseer y del cual mayores quejas o comentarios negativos se escuchan principalmente en las instituciones de salud pública y de las cuales depende la mayoría de la población mexicana.

Con referencia a las variables a utilizar también, sería útil una investigación en donde se analice el no liderazgo o laissez faire y su influencia en las variables de resultado.

## Referencias

*“La única manera de hacer un trabajo genial es amar lo que haces”*

*Steve Jobs*



## Referencias

- Aguiar, R., & Pinzón, L. M. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional* (1 ed.). Mexico, D. F.: Trillas.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435 - 1459.
- Ayoub Pérez, J. L. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Raleigh, North, Carolina: Lulu Enterprises, Inc.
- Bass M., B.(2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass M, B & Riggio E., R (2005) *Transformational Leadership*. New Jersey: Psychology Pr.
- Bass M, B (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1988). *Prototypicality, leniency and generalized response set in rated and ranked transformational and transactional leadership descriptions*. Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bellows, R. M. (1959.). *Creative leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 165-177.

Burns, J (1978) *Leadership*. United States of America: Harper Perennial Political Classics.

Cabrera, D. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de negocios*, 5(11), 96-107.

Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Workship & the Heroic in History*. Los Angeles, California: University of California Press.

Celina Oviedo, H., & Campos-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa Resumen de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2017) Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, México, 15 de Septiembre de 2017. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_150917.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf)

Davis, K. (1962). *Human relations at work*. New York: McGraw-Hill.

Davis, R. C. (1942). *The fundamentals of top management*. New York: Harper.

Daza, Y. (2015). Liderazgo en la gestión pública. *ACiencia Revista de Estudios e Investigaciones*. 45-55.

Downton, J. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, 2, 35-66.

Duran, M. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1).

- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 56-74.
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes Cenes*, 34, 155-184.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gómez, O. (2011). Sistema de Salud en México. *Salud Pública en México*, 53.
- Granados Vázquez, M. N. (2011). *Guía estratégica para el aprendizaje autodirigido*. México: UNAM FES Acatlán.
- Grant, A. M. (2012). Leadig with meaning: beneficiary contact, prosocial impact and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2006). *Metodología de la investigación* (4a edición ed.). México: Mc Graw Hill.

- INEGI. (1982). *El papel del sector público en la economía mexicana*. INEGI, México.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human relations*, 13(4), 345-363.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Koehler, J. W., & Pankowski, J. M. (1997). *Transformational Leadership in Government*. Delray Beach, Florida: St Lucie Press.
- Levinson, H. (1980). Criteria for choosing chief executives. *Harvard Business Review*, 58(4), 113-120.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper
- Lotte Bøgh, A., Niels Westergaard, N., Anne Bollingtoft, J., Christian Botcher, J., & Poul Aaes, N. (Noviembre de 2013). Leadership and performance. *AARHUS UNIVERSITY*, 1-20.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McGregor, D. (1957). *The human side of enterprise*. New York: Management review
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (Tesis Doctoral inédita) Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
- Mendoza, I. (2017). *Influencia del liderazgo transformacional y transaccional de directivos de escuelas normales públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su*

*persona*(Tesis Doctoral inédita). Universidad Nacional Autónoma de México., México.

Mendoza, I., Escobar Álvarez, G.R., & García Rivera, B.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 del Centro de Investigación. Universidad la Salle, 10* (38), 189-206.

Mendoza, I., Marín, L., & Hernández, V.N. (7, 8 y 9 de Octubre de 2015). Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad Universitaria, México, D.F. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.08.pdf>

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006, 1 de junio) El liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIV, núm. 1, 118134, Universidad militar Nueva Granada, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

Mendoza, I., Torres Solís, J.R., Ibarra Cortés, T. (2008). Estudios sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la Ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación administrativa* (101), 29-41.

- Minner, J. B. (1975). *The uncertain future of the leadership concept: an overview*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice* (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Pigors, P. (1935). *Leadership or domination*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- OCDE. (Octubre de 2010). *Perspectivas OCDE: México Políticas Clave para un Desarrollo Sostenible*. 1-40.
- OCDE (2016). *Estudios de la OCDE sobre los sistemas de salud: México*. 1-35.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Wesport, CT: Praeger.
- Serzo, H. (1984). Rensis Likert y Douglas Mcgregor. *Managment*, 33-36.
- Simmons, R. (2011). Leadership and Listening: The Reception of User Voice in Today's Public Services. *Social Policy & Administration*, 45(5), 539-568.
- Tead, O. (1929). *The technique of creative leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational Leader*. New York: Wiley.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.

Yukl, Gary. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6 ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall

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

## **Anexos**

*“El ayer es historia, el mañana es un misterio pero el hoy es un obsequio. Por eso se llama Presente”.*

*Maestro Ooway (Kung Fu Panda)*



## Anexos

## Anexo 1. Hoja de instrucciones.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
HOJA DE INSTRUCCIONES



A continuación se le presentará una serie de enunciados, a los cuales debe responder de acuerdo su manera de sentir y percibir determinadas situaciones que se le presenta en su entorno laboral. Se le pide:

- Lea cuidadosamente las preguntas
- Que conteste lo mas sinceramente posible, no hay respuestas buenas o malas. Solo nos interesa saber su opinión, la cual será **absolutamente confidencial**.
- Tenga precaución de seguir la secuencia numérica sin saltarse ninguna pregunta, es importante que marque solo una respuesta y que corresponda a la pregunta que esta contestando
- Si tiene alguna duda con cualquier pregunta, acérquese al aplicador.
- No raye, ni conteste en el cuadernillo de preguntas, únicamente conteste en la hoja de respuestas que se le proporciona.

Para contestar, se le presentan cinco opciones de respuesta marque con una **X** el ovalo que describa mejor su forma de pensar, sentir y actuar. Utilice únicamente la **hoja de respuestas**, no raye ni marque el cuadernillo de preguntas.

Ejemplo:

Opciones de respuesta

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

Pregunta

1.- Para ir a mi trabajo, utilizo todos los días el metro.

Respuesta

	1	2	3	4	5
1.-	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Si no tiene ninguna duda, puede empezar.**

**Anexo 2. Cuestionario Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), versión “Visto por otros” con datos sociodemográficos.**

**Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (Versión Visto por Otros)**

**Identifica algunas características del comportamiento laboral con el**

**JEFE INMEDIATO**

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones que describen el posible comportamiento de su jefe inmediato y una escala de respuestas. **Marque con una X en la hoja de respuestas** la opción que más se asemeje a la conducta de su jefe considerando su ámbito laboral actual. **Elija sólo una opción de respuesta** de acuerdo con la siguiente escala:

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

1	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.	1	2	3	4	5
2	Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional.	1	2	3	4	5
3	Motiva al trabajador para que alcance las metas programadas.	1	2	3	4	5
4	Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	2	3	4	5
5	Considera las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3	4	5
6	Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
7	Está al pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.	1	2	3	4	5
8	Está al margen, hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúa.	1	2	3	4	5
9	Es probable que él/ella esté ausente cuando se le/la necesite(a).	1	2	3	4	5
10	Su liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
12	Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1	2	3	4	5
14	Integra una visión clara del futuro de la Organización.	1	2	3	4	5
15	Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la Organización.	1	2	3	4	5
16	Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	1	2	3	4	5
17	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5

18	Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.	1	2	3	4	5
19	Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
20	Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
21	Actúa solamente cuando los problemas se tornan críticos.	1	2	3	4	5
22	Está ausente cuando más se le necesita.	1	2	3	4	5
23	El equipo de trabajo a su cargo está satisfecho con los métodos de dirección que emplea.	1	2	3	4	5
24	Estimula al personal a esforzarse para ser mejor.	1	2	3	4	5
25	Se nota la efectividad del jefe en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
26	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.	1	2	3	4	5
27	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la Organización.	1	2	3	4	5
28	Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la Organización.	1	2	3	4	5
29	Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	2	3	4	5
30	Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
31	Reconoce en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	1	2	3	4	5
32	Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1	2	3	4	5
33	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1	2	3	4	5
34	Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.	1	2	3	4	5
35	En momentos de crisis es difícil encontrarle(a).	1	2	3	4	5
36	El equipo de trabajo está satisfecho con los logros obtenidos en la actualidad.	1	2	3	4	5
37	Incrementa en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	1	2	3	4	5
38	Es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
39	Su sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
40	Comunica la visión del futuro deseado de la Organización.	1	2	3	4	5
41	Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la Organización.	1	2	3	4	5
42	Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	1	2	3	4	5

43	Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1	2	3	4	5
44	Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3	4	5
45	Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	2	3	4	5
46	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal.	1	2	3	4	5
47	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.	1	2	3	4	5
48	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarle(a).	1	2	3	4	5
49	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
50	Estimula a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
51	Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1	2	3	4	5
52	El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.	1	2	3	4	5

#### Datos Sociodemográficos

A continuación se le presentan una serie de preguntas que corresponden a sus características personales. *Sus respuestas son anónimas y confidenciales.*

53	¿Qué edad tiene?
54	Género
55	¿Cuál es su estado civil?
56	¿Qué escolaridad tiene?
57	En su trabajo, ¿Qué tipo de puesto ocupa?
58	¿Cuántas horas trabaja al día?
59	¿Cuánto tiempo (meses) de antigüedad tiene en la organización donde labora actualmente?
60	¿Qué tipo de contrato tiene?

*FIN DE CUESTIONARIO*

**¡AGRADECEMOS SU APOYO Y PARTICIPACION!**

Anexo 3. Hoja de respuestas.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
 FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
 HOJA DE RESPUESTAS



Nunca	Ocasionalmente		Normalmente	Frecuentemente		Siempre
1	2		3	4		5
	1	2	3	4	5	
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	31
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	32
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	33
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	34
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	35
10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	36
11	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	37
12	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	38
13	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	39
14	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	40
15	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	41
16	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	42
17	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	43
18	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	44
19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	45
20	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	46
21	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	47
22	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	48
23	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	49
24	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	50
25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	51
26	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	52

Continúe contestando al reverso de la página



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
HOJA DE RESPUESTAS**



<b>53</b>		años		
<b>54</b>	Femenino (1)	Masculino (2)		
<b>55</b>	Con pareja (1)	Sin pareja (2)		
<b>56</b>	Primaria (1)	Secundaria (2)	Bachillerato (3)	Licenciatura (4)
<b>57</b>	Operativo (1)	Mandos medios (2)		Ejecutivo (3)
<b>58</b>		Horas		
<b>59</b>		Años		Meses
<b>60</b>	Base (1)	Confianza (2)	Estatuto (3)	Otro (4)

**¡Muchas Gracias por su cooperación!**

### Anexo 3. MLQ en línea.

Link para ingresar al cuestionario en línea:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdf31-e7YILZ0SJczHs50yD4f7CsENPLSx4BXT\\_08NONsYk1w/viewform?fbzx=-5127805684700833180](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdf31-e7YILZ0SJczHs50yD4f7CsENPLSx4BXT_08NONsYk1w/viewform?fbzx=-5127805684700833180)

## Adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (Versión Visto por Otros)

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presentará un cuestionario con una serie de enunciados, a los cuales debe responder de acuerdo a su manera de sentir y percibir determinadas situaciones que se le presentan en su entorno laboral. Se le pide:

1. Lea cuidadosamente las preguntas
2. Conteste lo mas sinceramente posible, no hay respuestas buenas o malas. Sólo nos interesa saber su opinión, la cual será absolutamente confidencial.
3. Tenga precaución de seguir la secuencia numérica sin saltarse ninguna pregunta, es importante que marque sólo una respuesta y que corresponda a la pregunta que esta contestando.
4. Para contestar, se le presentan cinco opciones de respuesta marque la que describa mejor su forma de pensar, sentir o actuar.

**Ejemplo:**

Opciones de respuesta

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

Pregunta:

Para ir a mi trabajo, utilizo como medio de transporte el metro.

1
2
3
4
5

**Ahora puede comenzar.**