



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**“Perfil jerarquizado de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud y su influencia en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal”**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestría en Administración**  
**Campo de conocimiento: Sistemas de Salud**

Presenta:  
**Julio Cesar Torres**

Tutor:  
**Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez**  
**División de Estudios de Posgrado FCA**

**Ciudad de México, junio de 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.



## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
Resumen Capitular.....	9
I. PLANTEAMIENTO Y RELACION DEL PROBLEMA .....	12
1.1. OBJETIVOS.....	18
1.1.1. General .....	18
1.1.2. Específicos .....	18
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.3.1. Hipótesis general de investigación .....	21
1.3.2. Hipótesis específicas .....	21
1.4. CUADRO DE CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS. ....	23
1.5. TESIS FUNDAMENTAL .....	27
1.5.1 MODELO DE ANÁLISIS.....	28
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	29
II. MARCO TEÓRICO: LIDERAZGO .....	33
2.1. Definición .....	33
2.2. Enfoques .....	35
2.2.1. Teoría de los rasgos .....	36
2.2.2. Teoría conductual o del comportamiento .....	36
2.2.3. Teoría de la Contingencia.....	37
2.2.4. Teoría del liderazgo transformacional (integral y emergente).....	37
III. ESTUDIOS PREVIOS .....	45
3.1. Conferencia sobre la caracterización del liderazgo transformacional del sector salud en Colombia .....	45
3.2. Estudio sobre Motivación, Satisfacción laboral, Liderazgo y su relación con la calidad en el servicio en el año 2009 en la Habana Cuba. ....	46
3.3. “Construcción de excelencia: un estudio del liderazgo autentico en las organizaciones de salud del norte de Saskatchewan” Canadá.....	47
3.4. Liderazgo transformacional, comunicación y satisfacción: un estudio correlacional en una oficina federal de compras”. Universidad de Phoenix.....	48
3.5. Estudio sobre compromiso organizacional, desgaste profesional y liderazgo transformacional de los empleados en las instituciones prestadoras de salud del área metropolitana centro occidente de Colombia.....	49

3.6. Influencia del liderazgo transformacional y transaccional de directivos de Escuelas Normales Publicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal. ....	50
3.7. El liderazgo transformacional y el compromiso organizacional como factores que explican la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad en el personal que labora en escuelas públicas de educación básica.....	51
3.8. Diagnóstico situacional del liderazgo transformacional en los directivos del Hospital General de México, O.D.....	52
3.9. Estudio diagnóstico del liderazgo transformacional de los jefes del Hospital de Infectología Dr. Manuel Méndez Hernández CMN La Raza, IMSS. ....	53
3.10. Del liderazgo transformacional al liderazgo Prosocial. Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones sanitarias catalanas. ....	54
3.11. “Estudio sobre Factores sociodemográficos, organizacionales y de liderazgo transformacional y transaccional predisponentes de variables de resultado en una institución pública de salud”.....	56
IV. MARCO DE REFERENCIA. INSTITUTO NACIONAL DE SALUD.....	59
4.1. Origen.....	59
4.2. Antecedentes.....	59
4.3. Misión .....	60
4.4. Visión .....	61
4.5. Objetivo General del Instituto Nacional de Salud.....	63
4.6. Estructura.....	64
4.7. Atención que ofrece el Instituto Nacional de Salud.....	65
4.8. Impacto.....	66
V. MARCO NORMATIVO.....	67
VI. DISEÑO METODOLÓGICO .....	77
6.1. Tipo de estudio.....	77
6.2. Diseño de la investigación.....	78
6.2.1. Fases de la investigación.....	78
6.3. Población y Muestra.....	79
6.4. Unidad de análisis .....	81
6.5. Conceptualización y Operacionalización de las variables .....	81
6.5.1. Variables Independientes.....	81
6.5.2. Variables dependientes .....	88
6.5.2.1. Variables de resultados.....	88
6.6. Instrumento.....	89
VII. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	91

7.1. Estadística Descriptiva.....	91
7.1.1. Datos sociodemográficos y organizacionales.....	91
7.1.2. Sexo.....	91
7.1.3. Edad .....	92
7.1.4. Estado civil.....	93
7.1.5. Nivel de estudios .....	94
7.1.6. Tipo de escuela.....	95
7.1.7. Tipo de trabajador .....	96
7.1.8. Antigüedad .....	97
7.1.9. Antigüedad en el puesto.....	98
7.1.10. Puesto .....	99
7.1.11. Turno .....	100
7.1.12. Personal a cargo .....	101
7.1.13. Nivel jerárquico .....	102
7.1.14. Tipo de contrato.....	103
7.2. Estadística inferencial .....	105
7.2.1. Contratación de hipótesis.....	105
7.2.1.1. Hipótesis general de investigación.....	105
7.2.2. Perfil jerárquico de las dimensiones teóricas.....	111
7.2.3. Análisis de correlación de los datos obtenidos a través del Instrumento utilizado .	116
VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	134
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
ANEXOS.....	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	168
BIBLIOGRAFÍA.....	173



## INTRODUCCIÓN

La mayoría de los países han realizado inversiones e investigaciones en salud para que sus habitantes tengan acceso a servicios de salud dignos, pues se han percatado de la gran importancia que tiene ésta en el desarrollo integral de sus sociedades, porque "la salud es uno de los derechos fundamentales para todo ser humano y es considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, el desarrollo, la economía y la educación de los pueblos, aspectos que obligan a las instituciones hospitalarias a ofrecer atención médica oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria."<sup>1</sup>

En este sentido los líderes cumplen una función esencial en las organizaciones de salud, ya que "el liderazgo se ha definido como la capacidad de influir en las personas para el logro de objetivos. A lo largo del tiempo se le ha dado gran importancia al liderazgo dentro de las organizaciones, ya que con ello se puede lograr que las personas sean más productivas."<sup>2</sup>

El presente trabajo pretende mostrar la importancia que tienen las habilidades de liderazgo de los responsables de las instituciones de salud para lograr sus objetivos, pues, "en salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo".<sup>3</sup>

Diversos esfuerzos se han unido para mejorar la calidad en el campo de la salud, se han enfocado a los conocimientos, habilidades del personal médico y paramédico, a factores relacionados con la prestación de los servicios de salud. Es por ello que "desarrollar una adecuada gestión de la calidad de manera que el cliente externo no sea el único vinculado a la calidad del servicio, sino también el cliente interno, estos tienen un peso importante a la hora de que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización; por tal razón es crucial

que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la persona más adecuada, recompensarla, retenerla, formarla, y satisfacerla, puesto que un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad y buen ánimo.”<sup>4</sup>

Por otra parte es importante conocer el grado en que empleados de una Institución de Salud, en este caso los directivos, están involucrados en la dirección del hospital y en la manera de atender las esferas que rodean a sus subordinados, con el objetivo de mejorar la atención que proporcionan al usuario. En este sentido “en la última década se ha observado una fuerte discusión sobre el liderazgo de las organizaciones y específicamente el liderazgo de las organizaciones de salud por parte del personal clínico. El liderazgo es necesario para asegurar un equilibrio entre el aumento de la demanda de servicios de salud y las limitaciones presupuestarias en este campo.”<sup>5</sup>

En un enfoque tradicional, las llamadas tácticas de influencia de los líderes hacia sus seguidores o subordinados pueden promover en ellos comportamientos deseados y cambios organizacionales esperados. Como lo afirma Contreras y Castro (2013) “el tema del poder e influencia en las organizaciones se ha abordado de una manera lineal y directa entre líderes y seguidores, que en el mejor de los casos se reconoce bidireccional. Ésta aproximación responde al concepto de organización cuya estructura y funcionamiento esta preestablecida por el líder, y es él quien determina y planifica los cambios que se requieren para alcanzar la estabilidad deseada. Por otra parte, si se reconoce a las organizaciones como sistemas complejos y cuyos cambios en gran medida pueden estar determinados por la interacción misma entre los agentes que la conforman, la influencia del liderazgo como proceso cobra especial importancia”.<sup>6</sup>

Asimismo el tema de los recursos humanos especializados en salud resulta imponderable analizar, pues un personal debidamente capacitado y motivado por su directivo es más probable que realice sus labores con mejor de calidad y se logren los objetivos institucionales. Partiendo de lo anterior “existe un reconocimiento acerca de la necesidad de las organizaciones de centrarse en los recursos humanos a fin de

desarrollar una orientación al mercado. En este sentido, puede considerarse que las actitudes, competencias y conocimientos de las personas que trabajan en la organización, influyen directamente en sus resultados, su reputación y en definitiva en su éxito. En este contexto, la efectividad o ineffectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes”.<sup>7</sup>

Otro aspecto importante que va ligado a la calidad de la atención que se proporciona a los usuarios es en lo referente al ambiente laboral en el que se desempeñan los profesionales de la salud, pues “diversos autores señalan que estudiar el ambiente de trabajo representa áreas de oportunidad para el crecimiento y desarrollo de las instituciones médicas, ya que al analizar esta variable se obtiene información útil para la mejora continua en las condiciones laborales y los estándares de calidad en salud.”<sup>8</sup>

De acuerdo a lo anteriormente descrito, la principal contribución del estudio será determinar la influencia del liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal.

Con el objetivo de organizar los resultados obtenidos en la investigación, el trabajo tiene la siguiente secuencia:

## Resumen Capitular

### **Introducción**

Se contemplan los aspectos generales de la investigación, ubicando al lector en los antecedentes, la problemática del estudio, los enfoques teóricos y la metodología que se utilizó para lograr los objetivos planteados planeados.

### **I. Planteamiento y relación del problema.**

Se expone la problemática a tratar, considerando el marco contextual de los sistemas de salud; algunos estudios previos sobre la teoría del liderazgo transformacional. Se puntualizan de manera clara el objetivo general y los objetivos específicos de la

investigación; asimismo se describen las preguntas de investigación. Se detallan las principales líneas de la investigación redactadas como hipótesis general de investigación e hipótesis específicas. También se muestra el cuadro donde convergen de manera lógica los objetivos, preguntas de investigación e hipótesis con la intención de evidenciar la relación existente entre ellos. Además se explica la postura del investigador sobre la teoría en la que se basa el presente estudio, al mismo tiempo se incluye modelo de análisis donde se representa dicha postura. Finalmente, se muestran las contribuciones que fundamentan la relevancia de la investigación, abarcando aspectos como resolución de problemas prácticos, aportaciones metodológicas y teóricas.

## **II. Marco Teórico**

Se describen los fundamentos más relevantes sobre el liderazgo, se presentan algunas definiciones y diferentes teorías sobre el liderazgo como: teoría de los rasgos, conductual o del comportamiento, de la contingencia y por último el enfoque transformacional.

## **III. Estudios Previos**

Versa sobre el marco contextual nacional e internacional donde se han desarrollado estudios sobre liderazgo en las instituciones de salud. Además se abordan estudios que hablan sobre la relación entre la motivación, satisfacción laboral y liderazgo. Asimismo, estudios sobre liderazgo autentico, y finalmente sobre el liderazgo transformacional.

## **IV. Marco de referencia. Instituto Nacional de Salud**

Se presenta las características generales del Instituto Nacional de Salud, que es el lugar donde se llevara a cabo el estudio. Se inicia por el origen y antecedentes de dicho Instituto; continuando con la misión, visión y objetivo general del objeto de estudio. Finalmente se describe la estructura organizacional, los servicios que proporciona y el impacto que tiene en la población.

## **V. Marco Normativo.**

Se menciona el marco jurídico que sirve de base para llevar a cabo este trabajo. Se inicia con lo que ordena el artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de que “toda persona tiene derecho a la protección de la salud”. Posteriormente se describen los artículos correspondientes a la ley federal del trabajo, ley general de salud; y demás leyes y reglamentos que sustentan la presente investigación.

## **VI. Diseño Metodológico**

Se describe la metodología a emplear en la presente investigación, es decir, el tipo de estudio, el diseño de la investigación; las variables, su conceptualización y operacionalización, las variables de resultado; la población y muestra; la unidad de análisis y el instrumento que se utilizó.

## **VII. Resultados de la investigación**

Se expone el perfil jerárquico de las dimensiones teóricas; se presentan los hallazgos de la investigación apoyados en la estadística descriptiva e inferencial, así como la contrastación de las hipótesis.

## **VIII. Análisis y Discusión**

Se analizan y discuten las hipótesis planteadas en la investigación y se contrastan con los hallazgos encontrados.

## **IX. Conclusiones y Recomendaciones**

Se describen las principales conclusiones de la investigación realizando un análisis de cada una de las hipótesis, considerando el logro de los objetivos, la respuesta a la pregunta de investigación, la contrastación de hipótesis y los referentes teóricos. Asimismo se describen ideas y sugerencias para los directivos a fin de mejorar la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal.

## I. PLANTEAMIENTO Y RELACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la calidad de atención que brindan las instituciones de salud en México y en el resto del mundo resultan de gran relevancia, pues aparte de ser una garantía estipulada en la Constitución Política de nuestro país, es un factor imprescindible que influye en la salud de las personas, en su desarrollo, en su economía y en el bienestar de toda la población.

Sin embargo, en lo que respecta a la realidad mexicana sobre la atención institucional en salud, como lo señala Arnoletto y Díaz (2009), citado en González, I.B., Melo, N.A.P., & Limón, M.L.S. (2015) “los organismos públicos cargan sobre su espalda percepciones de ineficiencia, lentitud de respuesta y falta de capacidad para atender las demandas sociales”.

Lo anterior se demuestra con los estándares de calidad expresados por la Dirección General de Calidad y Educación en Salud (2007), citado en González, I.B., Melo, N.A.P., & Limón, M.L.S. (2015) “las principales deficiencias del sistema de salud es el trato inadecuado e incorrecto que se brinda a los pacientes, la deficiente información por parte de la áreas administrativas y médicas del hospital, la falta de equipo y espacios físicos inadecuados y, en general, la insatisfacción de los usuarios y de los profesionales de la salud”.

Aunado a lo antes mencionado, la ausencia de calidad en la atención en las instituciones de salud puede reflejarse de diversas maneras como en: acceso limitado a los servicios de salud, incremento de costos, quejas médicas, tiempos de espera prolongados, servicios ineficientes, e inclusive en pérdidas humanas.

Por otra parte, es posible que la comunicación, la conducta y motivación laboral de los líderes hacia los empleados o seguidores pueden afectar la calidad de la atención que proporcionan los empleados de las instituciones de salud.

Derivado de lo anterior, en la literatura científica se han realizado estudios para mejorar la calidad en el campo de la salud, se han enfocado a los conocimientos, habilidades del personal médico y paramédico, a factores relacionados con la prestación de los servicios de salud. Es por ello que “desarrollar una adecuada gestión

de la calidad de manera que el cliente externo no sea el único vinculado a la calidad del servicio, sino también el cliente interno, estos tienen un peso importante a la hora de que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización; por tal razón es crucial que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la persona más adecuada, recompensarla, retenerla, formarla, y satisfacerla, puesto que un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad y buen ánimo.”<sup>9</sup>

En este sentido, resulta muy importante contar en las instituciones de salud con personal que se encuentre satisfecho con su trabajo, capacitado y motivado para proporcionar un esfuerzo extra en sus actividades, y realizar sus actividades eficientemente.

En concordancia con lo anteriormente descrito, uno de los hallazgos que presenta la literatura sobre el liderazgo transformacional en las instituciones de salud es el realizado por Mendoza, M., Castaño, B., García, R. (2015), quienes toman como referencia el modelo de liderazgo de Bernard Bass y Avolio. El planteamiento del problema fue destacar la importancia de ubicar la problemática del liderazgo transformacional en Instituciones de Salud en Colombia; donde se propuso caracterizar el perfil jerarquizado de los directivos, y contrastarlos con las percepciones de los seguidores o trabajadores sobre la conducta de los jefes; y posteriormente, ser comprobados por sexo, estado civil y por el tipo de trabajador de Instituciones de Salud Públicas y Privadas en Colombia. Para ello, se apoyaron en el modelo teórico de Bass y Avolio, el cual presenta las variables de Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez Faire y Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad); además llevaron a cabo investigación cuantitativa de corte transversal y correlacional. Aplicaron el instrumento a 511 trabajadores de organizaciones de servicios de salud; públicas (n= 248) y privadas (n= 263). Examinaron la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach obteniendo puntuaciones aceptables  $>0.7$  en cada una de las subescalas. Las correlaciones de Pearson obtenidas entre el liderazgo transformacional y las variables de resultados fueron positivas, altas y significativas;

con el liderazgo transaccional los resultados fueron significativos; se realizaron análisis comparativos entre los tipos de institución, sexo y estado civil, encontrando pequeñas diferencias entre los grupos a favor de las mujeres, los casados y las instituciones privadas.

En Cuba se publica un estudio realizado por Hernández Junco, V. & García Gutiérrez, B. (2009), sobre la motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio, el objetivo fue analizar la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con las variables socio-psicológicas (motivación, satisfacción laboral, liderazgo). En dicho trabajo se resalta que las instituciones de salud, específicamente en la actividad hospitalaria, existen insatisfacciones del personal que pueden influir en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda. En el estudio determinaron el diagnóstico de cada variable y la relación existente entre ellas a partir del empleo de diferentes métodos-técnicas de recogida y análisis de la información (cuestionario, observación, diagrama causa-efecto, entre otras), además de la estadística descriptiva (mediana, percentil) y no paramétrica (correlación de Spearman, Kruskal Wallis). Mencionan haber empleado el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional, con 2 estratos: clientes internos (médicos, enfermeros) y externos (pacientes, familiares). Examinaron los indicadores que más influyen positiva y negativamente en cada una de las variables estudiadas. Determinaron que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último el liderazgo.

Para continuar con los hallazgos relacionados sobre liderazgo y las instituciones de salud, se publica en Canadá en 2013 un estudio de Brenda Mishak Beckman sobre "Construcción de excelencia: un estudio del liderazgo auténtico en las organizaciones de salud del norte de Saskatchewan". El propósito de dicho estudio fue identificar las calidades de la dirección de la corriente cohorte de liderazgo y para determinar si existe una relación entre la auto-evaluación por líderes de su auténtico liderazgo y la evaluación por parte de sus seguidores (evaluadores). La Asociación Americana de Enfermería en Cuidados Críticos en el 2005 postuló que el liderazgo auténtico es esencial para la creación sana de ambientes de trabajo que propicien la seguridad del

paciente, el reclutamiento y la retención de personal, y la capacidad de una organización para luchar por la excelencia. Los autores utilizaron el cuestionario de liderazgo autentico, el estudio examino la relación de los líderes en función de sus cualidades auténticas de liderazgo y la evaluación de sus seguidores. Los resultados del estudio demostraron un alto grado de capacidad de liderazgo autentico con resultados regulares en cuanto a la evaluación de herramientas.

También la Universidad de Phoenix en 2015, publicó un estudio realizado por Collette Scott, acerca del “liderazgo transformacional, comunicación y satisfacción: un estudio correlacional en una oficina federal de compras”. El estudio realizado fue de orden cuantitativo para examinar la relación entre los rasgos de liderazgo transformacional y la satisfacción de la comunicación en una población de trabajadores de oficinas federales de contratación. El propósito del estudio fue examinar si existían relaciones entre los rasgos de liderazgo transformacional y la satisfacción en la comunicación en una población de supervisores de primer nivel de una oficina de contratación en Washington; y además realizar una evaluación sobre el grado de asociación y la dirección, que es independiente y en relación con los rasgos de liderazgo transaccional. La literatura incluyó estudios que examinaron específicamente conceptos de liderazgo como: (a) El liderazgo transformacional, (b) el liderazgo transaccional, y (C) el concepto de la comunicación y sus factores relacionados, tales como la comunicación y competencia. También el investigador discutió los efectos potenciales de liderazgo transformacional y la comparación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. En el estudio se halló una moderada a fuerte relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción en la comunicación; y una varianza del 48% entre el liderazgo transaccional y la satisfacción en la comunicación.

En México un antecedente importante en el área de la salud fue el realizado por Manrique (2008), el objetivo de su investigación fue “evaluar el perfil de liderazgo transformacional de los jefes del Hospital de Infectología Centro Médico Nacional La Raza analizando su impacto en la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus trabajadores, bajo el modelo de Kouzes y Posner”. La investigación se apoyó también

en el Modelo teórico de Bass y Avolio. Se aplicó la adaptación del Inventario de Practicas de Liderazgo Kouzes y Posner sobre liderazgo transformacional, de igual manera se empleó a los jefes el instrumento “adaptación al Multifactor Questionnaire Leadership” versión “uno mismo” y la Cédula de Datos Demográficos. A los trabajadores se les aplicó la adaptación al “Multifactor Questionnaire Leadership” versión “visto por otros” y la Cédula de Datos Demográficos. La confiabilidad de los instrumentos de medición, se realizó utilizando pruebas estadísticas tales como: Coeficiente Alpha de Cronbach, la prueba Kuder-Richardson (KR20 o KR21). Dichas pruebas se realizaron con el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Derivado de lo anterior se encontró: en cuanto al perfil del liderazgo transformacional que prevalece en los jefes aparece en primer lugar Modelar el camino, en segundo lugar el Habilitar a los demás para que actúen, y en tercer lugar el Desafiar los procesos; para los seguidores los estilos de liderazgo transformacional más efectivos son aquellos que muestren jefes competentes (Desafiar los procesos), honestos, (Modelar el camino) y que fortalezcan el desarrollo y el trabajo en equipo (Habilitar a los demás para que actúen)”.

Por otra parte Xochitotl (2016) describe como primer objetivo de su investigación “Demostrar cómo las subescalas del liderazgo transformacional explican las subescalas del compromiso organizacional y las variables de resultado; así como, las subescalas del compromiso organizacional explican las variables de resultado, en el personal investigado”. Para ello utilizó la adaptación del MQL (Cuestionario Multifactorial de liderazgo) y aplicó el cuestionario de Compromiso Organizacional. La muestra fue de 511 individuos integrados por docentes, directores y supervisores de educación básica. Por medio del análisis factorial confirmatorio se logró validar la influencia causal entre las subescalas de los modelos del liderazgo transformacional de Bass y Avolio y de compromiso organizacional de Meyer y Allen respectivamente. Empleó el análisis de confiabilidad a los instrumentos de liderazgo transformacional y de compromiso organizacional a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, lo que permitió conocer la consistencia interna de los reactivos, obteniendo niveles  $\geq 0.70$ . Los principales hallazgos fueron los siguientes: los sujetos que participaron en el estudio percibieron que la satisfacción está relacionada con cuatro subescalas del

liderazgo transformacional y una del liderazgo transaccional. El personal investigado afirma que son cinco los factores que explican aproximadamente el 74% de la varianza de la satisfacción, en los cuales se observa la presencia de cuatro subescalas de liderazgo transformacional (Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Tolerancia Psicológica) y una subescala de liderazgo transaccional (Administración por Excepción Activo), donde todas correlacionan de forma positiva.

Por lo anteriormente expuesto, el liderazgo transformacional es un tema de interés, para académicos e investigadores, ello, a causa del valor que representa en las organizaciones. Investigadores como Bass y Avolio (1988), han demostrado que un buen líder es capaz de transformar valores, necesidades, aspiraciones y prioridades de sus subalternos.

En este sentido, Cuadrado, I., & Molero, F. (2002) citan el valor que tiene el liderazgo transformacional, “donde los líderes consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal. En el caso del liderazgo transaccional, los líderes basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo. Actualmente el liderazgo transformacional se ha convertido en uno de los principales paradigmas en el estudio del liderazgo.”

En el mismo orden de ideas, Burns, James, M. (1978) citado en Mendoza (2017) describe la existencia de subescalas de variables de resultado del liderazgo, las cuales son:

**Satisfacción:** Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder.

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

**Efectividad:** Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores.

De acuerdo a lo anterior, las habilidades de liderazgo de los responsables de alcanzar los objetivos en las instituciones de salud, resultan determinantes, pues a través de métodos transformadores pueden identificar lo que fluye positivamente o negativamente en el rendimiento de las personas para mejorar su rendimiento laboral y lograr una mayor satisfacción, tanto en la población que atienden, como en los mismos empleados o seguidores.

Es por ello que también el desconocimiento del perfil jerarquizado de liderazgo transformacional y transaccional en los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud influye en el desempeño laboral de su personal y en el servicio que proporcionan a los usuarios.

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1. General

“Determinar la influencia del liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal”

### 1.1.2. Específicos

- 1) Analizar el perfil jerarquizado de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado en el personal investigado.
- 2) Analizar los niveles de confiabilidad y validez del instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5” (Mendoza, 2005).
- 3) Determinar las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los hombres y mujeres investigados.

- 4) Establecer las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre jefes y seguidores investigados.
- 5) Comprobar las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de confianza y sindicalizados investigados.
- 6) Demostrar las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al turno en que laboran los empleados investigados.
- 7) Determinar las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al tipo de contrato de los empleados investigados.

El planteamiento del problema permitió establecer los siguientes cuestionamientos:

## 1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

### 1.2.1. Pregunta general de investigación

¿Existe una influencia significativa del liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- 1) ¿Cuál es el perfil jerarquizado de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado en el personal investigado?
  
- 2) ¿El instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Versión 5 adaptado por Mendoza en 2005 cumple con los criterios de validez y confiabilidad a nivel científico?
  
- 3) ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral del personal investigado con respecto a su sexo?
  
- 4) ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre directores y empleados investigados?
  
- 5) ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de confianza y sindicalizados investigados?
  
- 6) ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al horario en que laboran los empleados investigados?

7) ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al tipo de contrato de los empleados investigados?

### 1.3. HIPOTÉISIS DE INVESTIGACIÓN

#### 1.3.1. Hipótesis general de investigación

“Las subescalas de liderazgo transformacional tienen mayor influencia en la explicación de las subescalas de variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad); en comparación con las subescalas transaccionales en el personal investigado”.

#### 1.3.2. Hipótesis específicas

1.3.2.1. “En el perfil jerarquizado del personal investigado, predominan en primer lugar las subescalas de liderazgo transformacional, en segundo lugar las transaccionales y en tercer lugar las de administración por excepción pasivo y laissez faire”.

1.3.2.2. “El instrumento Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5, adaptado por Mendoza en 2005, cumple con los criterios de validez y confiabilidad a nivel científico”.

1.3.2.3. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los hombres y mujeres investigados”.

1.3.2.4. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre jefes y seguidores investigados”.

1.3.2.5. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de confianza y sindicalizados investigados”.

1.3.2.6. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al turno en que laboran los empleados investigados”.

1.3.2.7. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al régimen de contratación de los empleados investigados”.

#### 1.4. CUADRO DE CONGRUENCIA ENTRE OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.

1.-Objetivo General	2.-Pregunta de investigación General	3.-Hipótesis General de Investigación
<p>Determinar la influencia del liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal.</p>	<p>¿Existe una influencia significativa del liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal?</p>	<p>“Las subescalas de liderazgo transformacional tienen mayor influencia en la explicación de las subescalas de variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad); en comparación con las subescalas transaccionales en el personal investigado”.</p>
Objetivos Específicos	Preguntas de investigación específicas	Hipótesis de investigación específicas
<p>1. Analizar el perfil jerarquizado de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado en el personal investigado.</p>	<p>1. ¿Cuál es el perfil jerarquizado de las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y de variables de resultado en el personal investigado?</p>	<p>1. “En el perfil jerarquizado del personal investigado, predominan en primer lugar las subescalas de liderazgo transformacional, en segundo lugar las transaccionales y en tercer lugar las de administración por excepción pasivo y laissez faire”.</p>

Objetivos Específicos	Preguntas de investigación específicas	de Hipótesis de investigación específicas
<p>2. Analizar los niveles de confiabilidad y validez del instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5” (Mendoza, 2005).</p>	<p>2. ¿El instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Versión 5 adaptado por Mendoza en 2005 cumple con los criterios de validez y confiabilidad a nivel científico?</p>	<p>2. “El instrumento Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5, adaptado por Mendoza en 2005, cumple con los criterios de validez y confiabilidad a nivel científico”</p>
<p>3. Determinar las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los hombres y mujeres investigados.</p>	<p>3. ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral del personal investigado con respecto a su sexo?</p>	<p>3. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los hombres y mujeres investigados”.</p>

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Preguntas de investigación específicas</b>	<b>de Hipótesis de investigación específicas</b>
<p>4. Establecer las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre jefes y seguidores investigados.</p>	<p>4. ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre directores y empleados investigados?</p>	<p>4. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre jefes y seguidores investigados”.</p>
<p>5. Comprobar las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de confianza y sindicalizados investigados.</p>	<p>5. ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de confianza y sindicalizados investigados?</p>	<p>5. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de confianza y sindicalizados de investigados”.</p>

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Preguntas de investigación específicas</b>	<b>Hipótesis de investigación específicas</b>
<p>6. Demostrar las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al turno en que laboran los empleados investigados.</p>	<p>6. ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al horario en que laboran los empleados investigados?</p>	<p>6. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al turno en que laboran los empleados investigados”.</p>
<p>7. Determinar las posibles diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al tipo de contrato de los empleados investigados.</p>	<p>7. ¿Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al tipo de contrato de los empleados investigados?</p>	<p>7. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al régimen de contratación de los empleados investigados”.</p>

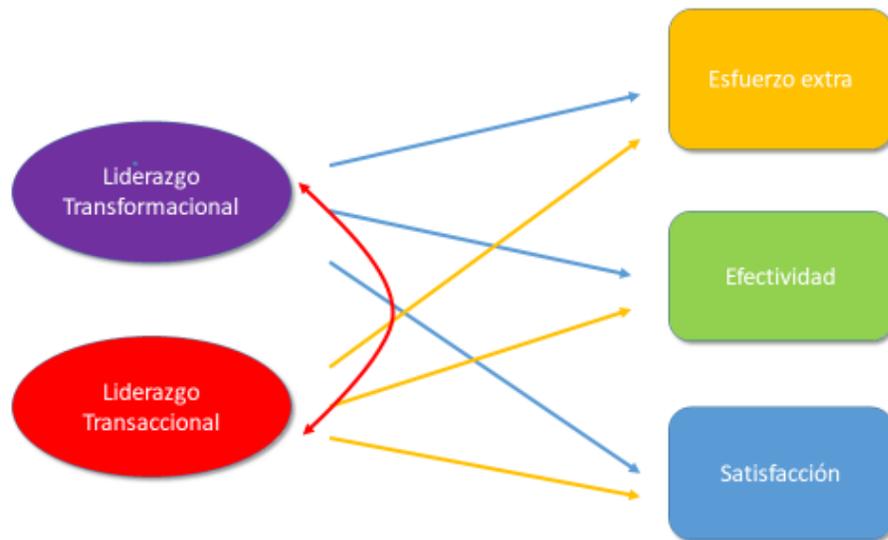
## 1.5. TESIS FUNDAMENTAL

En la actualidad la calidad de atención que proporcionan las instituciones de salud en México y en el mundo es de gran relevancia, pues además de ser un derecho estipulado en la Constitución Política de la República Mexicana, es un aspecto indispensable que interviene en el bienestar de las personas, en el desarrollo, economía y salud de nuestra población. En este sentido, las habilidades de liderazgo de los responsables de alcanzar los objetivos en estas instituciones, resultan determinantes, pues a través de métodos transformadores pueden identificar lo que fluye positivamente o negativamente en el rendimiento de las personas para mejorar su rendimiento laboral y lograr una mayor satisfacción, tanto en la población que atienden, como en los mismos empleados o seguidores. Además, es crucial que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la persona más adecuada, recompensarla, retenerla, formarla, y satisfacerla, puesto que un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad y buen ánimo.

Es por ello que a través de la Teoría de Liderazgo Transformacional (Bernard M. Bass y Avolio) junto con el apoyo del Instrumento Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MQL) pretendo mostrar la importancia que tienen conocer las habilidades y características de liderazgo de los responsables de las instituciones de salud para lograr sus objetivos, debido que, en salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo. Pues, el liderazgo es necesario para asegurar un equilibrio entre el aumento de la demanda de servicios de salud y las limitaciones presupuestarias en este campo.

### 1.5.1 MODELO DE ANÁLISIS

Figura 1. Modelo de análisis



Fuente: Elaboración propia

## 1.6. JUSTIFICACIÓN

La mayoría de los países han realizado inversiones e investigaciones en salud para que sus habitantes tengan acceso a servicios de salud dignos, pues se han percatado la gran importancia que tiene ésta en el desarrollo integral de sus sociedades, porque "la salud es uno de los derechos fundamentales para todo ser humano y es considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, el desarrollo, la economía y la educación de los pueblos, aspectos que obligan a las instituciones hospitalarias a ofrecer atención médica oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria."<sup>10</sup>

En este sentido los líderes cumplen una función esencial en las organizaciones de salud, ya que "el liderazgo se ha definido como la capacidad de influir en las personas para el logro de objetivos. A lo largo del tiempo se le ha dado gran importancia al liderazgo dentro de las organizaciones, ya que con ello se puede lograr que las personas sean más productivas."<sup>11</sup>

En concordancia con lo anterior, una de las aportaciones del presente estudio es mostrar la influencia que tiene el liderazgo transformacional y transaccional en los responsables de las instituciones de salud para lograr sus objetivos, pues, "en salud pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas y de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a contar métodos transformadores que permitan identificar todo lo que influye, de forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo".<sup>12</sup>

Una contribución importante del presente trabajo será el analizar el perfil jerarquizado de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud y su influencia en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal.

Otra aportación importante en la presente investigación es que se comprueba la validación en México de los hallazgos empíricos y teóricos previos del Modelo de Bass y Avolio sobre el Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, Laissez Faire y

VARIABLES DE RESULTADO. En nuestro país existen pocos estudios que versan sobre estos temas en las instituciones de salud.

Del mismo modo, una contribución más del presente estudio es el uso de modelos multivariados de comprobación de hipótesis como Modelos de Ecuaciones estructurales.

Un aporte importante del estudio es la validación de los modelos teóricos empleados en el presente trabajo, mediante el uso de Modelos de Ecuaciones estructurales, siendo este, un recurso de investigación multivariado que permite analizar y organizar diversas variables independientes y dependientes de forma simultánea. En México y Latinoamérica, el uso de estos modelos multivariados de naturaleza causal, es muy pobre y con muchas deficiencias.

### **Aplicación práctica en la resolución de problemas reales**

Al confirmar los objetivos planteados en esta investigación, se permitirá aportar a los directivos de estas organizaciones de salud elementos prácticos y reales sobre el fenómeno del liderazgo transformacional; y a su vez apoyarlos en la toma de decisiones para la contratación de recursos humanos que posean características del liderazgo antes mencionado.

### **Aplicación práctica en el futuro**

Los hallazgos de esta investigación permitirán reflexionar a los directivos del Instituto Nacional de Salud sobre la toma de decisiones futuras en cuanto al tipo de liderazgo que existe en dicho Instituto y la influencia que tiene éste en el personal; tratando de mejorar las variables de resultado en cuanto a la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en su personal.

Esta investigación puede ser de interés para especialistas en administración, personal de los Sistemas de Salud y para la sociedad en general, pues no sólo aporta investigación documental y evidencia empírica de estudios realizados en México y otros países; sino que toma en cuenta la importancia que representa la esfera de la

salud en la población mexicana, sector donde generalmente prevalecen diversas problemáticas en la calidad de la atención. Este estudio también representa un interés para todo profesional e investigador del fenómeno del liderazgo y del comportamiento humano en las organizaciones.



## II. MARCO TEÓRICO: LIDERAZGO

### 2.1. Definición

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

Para Carter (citado en Mendoza, 2005) ha identificado cinco ideas más o menos diferentes que se han utilizado para analizar el concepto de liderazgo, siendo: <sup>13</sup>

- 1) La idea de la polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central.
- 2) Implicando los objetivos del grupo.
- 3) Utilizando la elección sociométrica.
- 4) La sintonía grupal. Se refiere a la caracterización del grupo para entender como el líder es capaz de impulsar estas dimensiones.

Con lo anterior, se entiende que “El líder es la persona que posee influencia demostrable sobre la sintonía grupal”. <sup>14</sup>

- 5) Por las formas de conducta de liderazgo.

Por su parte Stodgill considera que se han utilizado once perspectivas desde las que han abordado los distintos estudios que definen el liderazgo, siendo: <sup>15</sup>

- 1) Como una función de los procesos de grupo.
- 2) Como parte de la personalidad.
- 3) Como el arte de buscar consenso.
- 4) Como la capacidad de influir.
- 5) Como una forma de persuadir.
- 6) Como conductas o comportamientos específicos.

- 7) Como una relación de poder.
- 8) Como un instrumento para obtener los objetivos.
- 9) Como un efecto de la interacción.
- 10) Como un papel o rol.
- 11) Como el inicio de una estructura.

Debido a lo anterior actualmente existen diversas conceptualizaciones de liderazgo como las siguientes:

Para García Solarte (2015) el liderazgo es “la capacidad de influir en las personas para el logro de objetivos. A lo largo del tiempo se le ha dado gran importancia al liderazgo dentro de las organizaciones, ya que con ello se puede lograr que las personas sean más productivas.”<sup>16</sup>

Como explica Boluda (2011), “el liderazgo implica interrelación de las cualidades, habilidades y necesidades del líder, las necesidades y expectativas del grupo y las exigencias o requisitos de la situación”<sup>17</sup>

Por otra parte el liderazgo transformacional “es donde los líderes consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal. En el caso del liderazgo transaccional, los líderes basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo. Actualmente el liderazgo transformacional se ha convertido en uno de los principales paradigmas en el estudio del liderazgo.”<sup>18</sup>

De acuerdo a las concepciones anteriores, se pueden “destacar las estrechas relaciones que el liderazgo guarda con aspectos organizacionales de carácter sustantivo como lo son la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones.”<sup>19</sup>

Sin embargo para este estudio se considera la concepción de Bracho Parra & García Guillany (2013), citado en Mendoza M., Castaño B. & García R. (2016) “el líder transformador comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del

entorno representa un aspecto fundamental, y esto se hace posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; entendiendo el proceso cultural para generar acciones mediante un proceso focalizado a la transformación para lograr los objetivos; para ello en el modelo se establecen que las características personales de este líder son; carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y la coherencia y que los factores del liderazgo transformacional como la consideración individual, la estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica permiten obtener las variables de resultado deseadas por un líder como la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad”<sup>20</sup>

## 2.2. Enfoques

El liderazgo ha existido desde la antigüedad, sin embargo “existen cuatro principales perspectivas teóricas: 1) La teoría de rasgos, 2) Las teorías del comportamiento, 3) Las teorías contingenciales, y 4) La teoría integral.” <sup>21</sup>

“En el siguiente cuadro 1 se presenta una síntesis de éstas”. <sup>22</sup>

**Cuadro 1. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo**

Perspectiva	Orientación	Autores / Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fayol</li> </ul>
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• McGregor</li> <li>• Lewin</li> <li>• Likert</li> <li>• Blake y Mouton</li> </ul>

Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiedler</li> <li>• Hersey y Blanchard</li> </ul>
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformacional</li> <li>• Bédard</li> </ul>

Fuente: Sánchez (2007). Tomado de Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pag.5

### 2.2.1. Teoría de los rasgos

“Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, a sí mismo, un resurgimiento a partir de la década de los noventa hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.”<sup>23</sup>

### 2.2.2. Teoría conductual o del comportamiento

“Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí

se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

- Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.”<sup>24</sup>

### **2.2.3. Teoría de la Contingencia**

Su creador es Fiedler (1967, 1978). “La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.”<sup>25</sup>

### **2.2.4. Teoría del liderazgo transformacional (integral y emergente)**

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. “Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas. (Yukl & Van Fleet, 1992).”<sup>26</sup>

Su idea principal es la de “lograr que el líder articule una visión para la organización que pueda comunicar a los demás y lograr de ellos el asentimiento y compromiso. En el caso del Liderazgo transformacional, el modelo de Bass y Avolio (1997) integra trece subescalas que corresponden a conductas que pueden presentar los líderes, seis corresponden al Liderazgo transformacional siendo: la Influencia idealizada (Atributos), la Influencia idealizada (Conducta), la Inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la Consideración individual y la Tolerancia psicológica. Tres subescalas integran el Liderazgo transaccional siendo: el Premio contingente, la Administración por excepción activo y la Administración por excepción pasivo. Existe otra subescala sobre el No Liderazgo denominada Laissez Faire.”<sup>27</sup>

Para Burns, James, M. (1978) citado en Mendoza (2017) existen subescalas de variables de resultado del liderazgo, estas son:

### **Satisfacción**

Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.

### **Esfuerzo extra**

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

### **Efectividad**

Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

El modelo completo de Bass y Avolio se presenta a continuación en la Figura N° 2

**Figura Nº 2. Modelo completo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.**

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

Fuente: Tomado de Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2005). Pág. 118

En cuanto al modelo completo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, Mendoza (2017) describe las seis subescalas que integran el **liderazgo transformacional** y la importancia del carisma, como medio para lograr la autoridad, ya que “el líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo. El liderazgo carismático puede tomar en cuenta dos dimensiones importantes: los atributos del líder por un lado, y por el otro, su conducta. A partir de lo anterior Bass distingue dos formas específicas de liderazgo carismático que se exponen a continuación:

#### **Influencia idealizada (Atributo)**

Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo. Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hace que se le respete.

### **Influencia idealizada (Conducta)**

Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores siendo un modelo a seguir a partir de sus logros. Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos. Se gana el respeto y la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.

### **Inspiración motivacional**

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

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

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

### **Estimulación intelectual**

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

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

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

### **Consideración individual**

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

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

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores. La consideración individual está capacitando y en parte es mentor, mantiene una regeneración continua y vincula las necesidades del individuo con las de la organización. La consideración individual es similar a la noción de consideración del modelo de liderazgo de Ohio.

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

### **Tolerancia psicológica**

El uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana. El uso de bromas de buen gusto permite el desarrollo

de un clima agradable de trabajo. Usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.

En lo concerniente al **liderazgo transaccional**, Mendoza (2017), afirma que para Burns, James. M., “la política transaccional del líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios. Se distingue por que los seguidores están motivados a trabajar por metas trascendentales y despierta altos niveles de necesidades de actualización, más bien por un interés inmediato.

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

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

El líder clarifica el criterio de actuación, entre otras palabras, negocia lo que se espera de los seguidores y el premio contingente que recibirán a cambio.

La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo-beneficio. La noción general es que, cuando el trabajo y el ambiente de los seguidores no proporcionan la motivación, dirección y satisfacción necesarias; para ser eficaz la conducta del líder compensará dichas deficiencias”.

Las subescalas de liderazgo transaccional de acuerdo a Mendoza (2017) se describen a continuación:

### **Premio contingente**

El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro. Contrata el

intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

### **Administración por excepción activo**

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

### **Administración por excepción pasivo**

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

Otra subescala que forma parte del modelo de Bass y Avolio es **Laissez faire**, esta es la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones. El laissez - faire normalmente tiene una correlación negativa con los estilos de dirección por excepción activa. Indeciso, no se compromete, se inhibe cuando le necesitan, se muestra reacio a asumir responsabilidades.

De acuerdo al modelo de Bass y Avolio, citado en Mendoza (2017) “existen tres subescalas que integran **las variables de resultado**, estas son:

### **Satisfacción**

Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.

**Esfuerzo extra**

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

**Efectividad**

Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de los programado”.

### III. ESTUDIOS PREVIOS

#### 3.1. Conferencia sobre la caracterización del liderazgo transformacional del sector salud en Colombia

En el marco del XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, en Octubre de 2016 se presentó la conferencia sobre la caracterización del liderazgo transformacional del sector salud en Colombia, en el cual el planteamiento del problema fue “destacar la importancia de ubicar la problemática del liderazgo transformacional en Instituciones de Salud en Colombia; donde se pretende caracterizar el perfil jerarquizado de los directivos, pudiendo contrastar las percepciones de los seguidores o trabajadores sobre la conducta de los jefes; para posteriormente, ser contrastadas por sexo, estado civil y por el tipo de trabajador de Instituciones de Salud Públicas y Privadas en Colombia. Lo anterior permitirá reconocer las características del liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultado, para posteriormente plantear alternativas de acción que respondan a las problemáticas detectadas. En resumen el estudio pretendió caracterizar el liderazgo en las instituciones de salud en Colombia, utilizando el modelo teórico de Bass y Avolio, el cual presenta las variables de Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez Faire y Variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad); mediante una investigación cuantitativa de corte transversal y correlacional. Se aplicó el instrumento a 511 trabajadores de organizaciones de servicios de salud; públicas (n= 248) y privadas (n= 263). Se analizó la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach obteniendo puntuaciones aceptables  $>0.7$  en cada una de las subescalas Para la validación, se utilizó el análisis factorial confirmatorio, encontrando un excelente comportamiento en las dimensiones que componen el Liderazgo, con varianzas explicadas  $> 50$ . Las correlaciones de Pearson obtenidas entre el liderazgo transformacional y las variables de resultados fueron positivas, altas y significativas; con el liderazgo transaccional los resultados fueron significativos; se realizaron análisis comparativos entre los tipos de institución, sexo y estado civil,

encontrando pequeñas diferencias entre los grupos a favor de las mujeres, los casados y las instituciones privadas”<sup>28</sup>

### 3.2. Estudio sobre Motivación, Satisfacción laboral, Liderazgo y su relación con la calidad en el servicio en el año 2009 en la Habana Cuba.

Asimismo se llevó a cabo un estudio en el año 2009 en la Habana Cuba sobre Motivación, Satisfacción laboral, Liderazgo y su relación con la calidad en el servicio. En dicho trabajo “se resalta que las instituciones de salud, específicamente en la actividad hospitalaria, existen insatisfacciones del personal que pueden influir en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda. Es por ello que se realiza la investigación con el objetivo de analizar la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con las variables socio-psicológicas (motivación, satisfacción laboral, liderazgo), lo que permitirá formular estrategias que contribuyan a la elevación de las mismas. Por lo tanto el estudio analizó la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo) en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". Se determinó el diagnóstico de cada variable y la relación existente entre ellas a partir del empleo de diferentes métodos-técnicas de recogida y análisis de la información (cuestionario, observación, diagrama causa-efecto, entre otras), además de la estadística descriptiva (mediana, percentil) y no paramétrica (correlación de Spearman, Kruskal Wallis). Se empleó el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional, con 2 estratos: clientes internos (médicos, enfermeros) y externos (pacientes, familiares). Se analizaron los indicadores que más influyen positiva y negativamente en cada una de las variables estudiadas. Se determinó que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo. Se formularon 5 estrategias que contribuirán a la elevación de los niveles de cada variable estudiada.”<sup>29</sup>

### 3.3. “Construcción de excelencia: un estudio del liderazgo autentico en las organizaciones de salud del norte de Saskatchewan” Canadá.

Por otra parte en julio de 2013, Brenda Mishak Beckman presento el estudio “Construcción de excelencia: un estudio del liderazgo autentico en las organizaciones de salud del norte de Saskatchewan” realizado en Canadá. El propósito de dicho estudio fue identificar las calidades de la dirección de la corriente cohorte de liderazgo y para determinar si existe una relación entre la auto-evaluación por líderes de su auténtico liderazgo y la evaluación por parte de sus seguidores (evaluadores). La Asociación Americana de Enfermería en Cuidados Críticos en el 2005 postuló que el liderazgo auténtico es esencial para la creación sana de ambientes de trabajo que propicien la seguridad del paciente, el reclutamiento y la retención de personal, y la capacidad de una organización para luchar por la excelencia. Según los Servicios de Salud canadiense, el sistema de salud canadiense tiene que desarrollar un cambio de estrategia, de gestión y adoptar una cultura de calidad. El liderazgo auténtico es un elemento fundamental para formar ambientes de trabajo sanos, desarrollar calidad la vida laboral, participar con compañeros de trabajo, mejorar los resultados del trabajo y el desempeño organizacional. Por otra parte, el auténtico liderazgo juega un papel importante en el compromiso y en la satisfacción general de empleados. Este estudio se propuso identificar las auténticas cualidades de liderazgo exhibidas por los líderes en las organizaciones de atención de la salud en el norte de Saskatchewan. En concreto, este estudio propuso realizar una autoevaluación de los líderes y de sus seguidores; y así conocer las auténticas cualidades de liderazgo. En la investigación se menciona que los líderes de los sistemas de salud canadiense tienen el reto de satisfacer las demandas siempre cambiante y compleja de la industria de 130 mil millones de dólares, asimismo dichos líderes están llamados a crear ambientes saludables de trabajo para hacer frente a la demanda de negocios, a los proveedores de fondos y al público. La literatura sugiere que las cualidades de liderazgo son auténticas y necesarias para crear los ambientes de trabajo saludables para satisfacer estas demandas. Sin embargo hasta la fecha no existe literatura disponible que describa las cualidades actuales de liderazgo en las organizaciones de atención

médica de Saskatchewan. Utilizando el cuestionario de liderazgo auténtico el estudio examinó la relación de los líderes en función de sus cualidades auténticas de liderazgo y la evaluación de sus seguidores. Los resultados del estudio demostraron un alto grado de capacidad de liderazgo auténtico con resultados regulares en cuanto a la evaluación de herramientas. La organización de salud que participó en este estudio puede utilizar los resultados para diseñar un programa de desarrollo de liderazgo personalizado. Este estudio es el primero en su clase en Canadá y los sistemas de salud del país se pueden beneficiar en un futuro de dichos estudios sobre las cualidades del liderazgo.”<sup>30</sup>

#### 3.4. Liderazgo transformacional, comunicación y satisfacción: un estudio correlacional en una oficina federal de compras”. Universidad de Phoenix

Un estudio publicado por la Universidad de Phoenix en 2015 y realizado por Collette Scott, acerca del *liderazgo transformacional*, comunicación y satisfacción: *un estudio correlacional en una oficina federal de compras*. “El estudio realizado fue de orden cuantitativo para examinar la relación entre los rasgos de liderazgo transformacional y la satisfacción de la comunicación en una población de trabajadores de oficinas federales de contratación. El propósito del estudio fue examinar si existían relaciones entre los rasgos de liderazgo transformacional y la satisfacción en la comunicación en una población de supervisores de primer nivel de una oficina de contratación en Washington; y además realizar una evaluación sobre el grado de asociación y la dirección, que es independiente y en relación con los rasgos de liderazgo transaccional. El estudio tuvo una tasa de respuesta del 100%, 50 participantes respondieron la encuesta sobre Comunicación y satisfacción en base al cuestionario de (liderazgo) MLQ. La literatura incluyó estudios que examinaron específicamente conceptos de liderazgo como: (a) El liderazgo transformacional, (b) el liderazgo transaccional, y (C) el concepto de la comunicación y sus factores relacionados, tales como la comunicación y competencia. También fueron discutidos los efectos potenciales de liderazgo transformacional y la comparación entre el

liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Se halló una moderada a fuerte relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción en la comunicación; y una varianza del 48% entre el liderazgo transaccional y la satisfacción en la comunicación. Se hizo una comparación entre los resultados de transformación y correlación transaccional donde se mostró rasgos de transformación, por lo tanto se demostró una correlación fuerte positiva con la satisfacción de comunicación y los rasgos transaccionales. De acuerdo al análisis de la literatura y a los datos arrojados del estudio proporcionan una idea, sobre el liderazgo y la satisfacción comunicación. Sin embargo se concluye que se necesitan investigaciones adicionales para determinar las causas exactas de la correlación entre el liderazgo y la satisfacción en la comunicación.”<sup>31</sup>

### 3.5. Estudio sobre compromiso organizacional, desgaste profesional y liderazgo transformacional de los empleados en las instituciones prestadoras de salud del área metropolitana centro occidente de Colombia.

En su trabajo de tesis Castaño (2018), plantea una investigación “cuyo objetivo es determinar la influencia de los factores de liderazgo en el desgaste profesional y el compromiso organizacional en los trabajadores de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) del área metropolitana centro occidente de Colombia a partir de los modelos teóricos de Bass y Avolio de liderazgo, Meyer y Allen de compromiso organizacional y Maslach de desgaste profesional. Se aplicó el instrumento a 511 individuos de IPS públicas (Hospital de Santa Mónica de Dosquebradas y Hospital San Pedro y San Pablo de la Virginia), 248 individuos y en una IPS privada (Oncólogos de Occidente), 263 individuos. Se analizó la confiabilidad a través del alfa de Cronbach obteniendo puntuaciones aceptables  $>0.7$  en cada una de las dimensiones de los tres constructos. Para la validación, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales, se encontraron diferencias significativas en la percepción del desgaste profesional en los trabajadores de las IPS públicas y las privadas. Se encontró una influencia significativa en los factores de liderazgo transformacional en el desgaste profesional y el compromiso organizacional.”

### 3.6. Influencia del liderazgo transformacional y transaccional de directivos de Escuelas Normales Publicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal.

En su tesis de Doctorado Mendoza (2017), establece como su objetivo de investigación “determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional, laissez faire y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) de Jefes, en el desgaste profesional (cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal) de sus Seguidores de Escuelas Normales Públicas del Estado de México, bajo el Modelo de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional, y el Modelo de Maslach en lo que respecta al desgaste profesional. Se aplicó el “Cuestionario sobre datos sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador”, la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), y el “Maslach Burnout Inventory” a una muestra de 1,515 Seguidores y 102 Jefes. Se aplicó un censo para los jefes y un muestreo no probabilístico para los seguidores en 36 planteles. Los instrumentos se integraron en un formulario respectivo para Jefes y otro para Seguidores. El análisis estadístico se realizó empleando el programa IBM SPSS y AMOS; de acuerdo con cada una de las hipótesis se corrieron diversas pruebas univariadas (intervalos de confianza para las medias), bivariadas (correlaciones de Pearson), de diferencia de medias (análisis de varianza y prueba “T”), análisis discriminante, así como multivariadas (análisis factorial y Alfa de Cronbach), así como Modelos de ecuaciones estructurales. El tipo de estudio fue observacional, ex post facto, transeccional, correlacional y explicativo. Se observaron coherencias importantes entre los resultados del presente estudio con los hallazgos previos de los autores y otros investigadores como son: correlaciones directas significativas entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y variables de resultado, así como las correlaciones inversas significativas de todas ellas con el laissez faire. Por parte del desgaste profesional se reportaron correlaciones directas significativas entre el cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales demostraron la coherencia teórica con la empírica en estudios previos acerca de las correlaciones directas significativas entre

el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y variables de resultado; así como en las correlaciones inversas significativas de todas ellas con el *laissez faire*, también correlaciones directas significativas entre las subescalas del desgaste profesional. La administración por excepción activo (subescala transaccional) y el *laissez faire* incrementan el cansancio emocional y la despersonalización, mientras que la Satisfacción y la Efectividad las reducen respectivamente. En cuanto a la Baja realización personal, la administración por excepción activo y el *laissez faire* lo incrementan; mientras que la influencia idealizada (subescala transformacional) lo reduce, no se observa ninguna influencia de variables de resultado en ella. Los instrumentos obtuvieron adecuados niveles de validez y confiabilidad en todas las subescalas”.

### 3.7. El liderazgo transformacional y el compromiso organizacional como factores que explican la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad en el personal que labora en escuelas públicas de educación básica

En su tesis de doctorado Xochitototl (2016) describe como primer objetivo “Demostrar cómo las subescalas del liderazgo transformacional explican las subescalas del compromiso organizacional y las variables de resultado; así como, las subescalas del compromiso organizacional explican las variables de resultado, en el personal investigado”. Se utilizó la adaptación del MQL (Cuestionario Multifactorial de liderazgo) desarrollado por el Dr. Alejandro Mendoza Martínez para el contexto mexicano, en cual fue aplicado en sus dos modalidades “visto por uno mismo” y visto por otros”. Asimismo se aplicó el cuestionario de Compromiso Organizacional adaptado al contexto mexicano por el Dr. Fernando Arias Galicia. La muestra fue de 511 individuos integrados por docentes, directores y supervisores de educación básica. El programa estadístico utilizado fue el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 21. Por medio del análisis factorial confirmatorio se logró validar la influencia causal entre las subescalas de los modelos del liderazgo transformacional de Bass y Avolio y de compromiso organizacional de Meyer y Allen respectivamente. Se aplicó en

análisis de confiabilidad a los instrumentos de liderazgo transformacional y de compromiso organizacional a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, lo que permitió conocer la consistencia interna de los reactivos, obteniendo niveles  $\geq 0.70$ . Los principales hallazgos fueron los siguientes: el liderazgo transformacional se asocia positivamente con el compromiso organizacional en una variedad de entornos y culturas; Los sujetos que participaron en el estudio percibieron que la satisfacción está relacionada con cuatro subescalas del liderazgo transformacional y una del liderazgo transaccional. El personal investigado afirma que son cinco los factores que explican aproximadamente el 74% de la varianza de la satisfacción, en los cuales se observa la presencia de cuatro subescalas de liderazgo transformacional (Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Tolerancia Psicológica) y una subescala de liderazgo transaccional (Administración por Excepción Activo), donde todas correlacionan de forma positiva.

### 3.8. Diagnóstico situacional del liderazgo transformacional en los directivos del Hospital General de México, O.D.

En su Tesis de Maestría Villegas (2004), plantea como objetivo general “evaluar el perfil de liderazgo transformacional de los directivos del Hospital General de México y su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) bajo el modelo de Kouzes y Posner. El estudio se basó también en el Modelo teórico de Bass y Avolio. Se aplicó a los directivos el instrumento adaptación “Inventario de Prácticas de Liderazgo” de Kouzes y Posner versión “uno mismo” y el instrumento denominado “Datos demográficos, escolares y organizacionales del trabajador”. Se incluyeron reactivos de la adaptación al “Multifactor Questionnaire Leadership” de Bass y Avolio versión “uno mismo” que midieron variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad). En cuanto a los trabajadores o seguidores del líder se le aplicó la adaptación al “Inventario de Prácticas de Liderazgo” de Kouzes y Posner versión “visto por otros”. Se incluyeron reactivos de la adaptación al “Multifactor Questionnaire Leadership” de Bass y Avolio versión “visto por otros” que midieron variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad). Se analizó la

confiabilidad de los instrumentos por medio del Coeficiente Alpha de Chronbach bajo el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS).

Fue necesario realizar pruebas estadísticas de validación de constructo tales como: análisis factorial. Además se realizó la estandarización de las pruebas empleando la base de los intervalos de confianza para cada una de las variables de estudio. Se encontró que los tres primeros estilos de liderazgo transformacional utilizados por los jefes de los diferentes servicios médicos del Hospital General de México son: el EIPL4 Modelar el camino, el EIPL1 Desafiar los procesos y el EIPL3 Habilitar a los demás para que actúen. Existe la misma percepción entre los jefes y los seguidores sobre los tres estilos de liderazgo empleados mencionados anteriormente. También se encontró que no existen diferencias significativas entre el uso de los estilos de liderazgo de los directivos por género percibidos por los jefes. Asimismo, se constó que estilos de liderazgo transformacional impactan de manera significativa en variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad. Además, afirma que existe una semejante percepción entre los jefes hombres y las jefas mujeres en cuanto al impacto de estilos de liderazgo transformacional en variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad”.

### [3.9. Estudio diagnóstico del liderazgo transformacional de los jefes del Hospital de Infectología Dr. Manuel Méndez Hernández CMN La Raza, IMSS.](#)

En tesis de Maestría Manrique (2008), describe como su objetivo de investigación “evaluar el perfil de liderazgo transformacional de los jefes del Hospital de Infectología Centro Médico Nacional La Raza analizando su impacto en la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus trabajadores, bajo el modelo de Kouzes y Posner”. La investigación se apoyó también en el Modelo teórico de Bass y Avolio. Se aplicó la adaptación del Inventario de Practicas de Liderazgo Kouzes y Posner sobre liderazgo transformacional, de igual manera se empleó a los jefes el instrumento “adaptación al Multifactor Questionnaire Leadership” versión “uno mismo” y la Cédula de Datos Demográficos.

En el caso de los seguidores del líder o trabajadores se les aplicó la adaptación al “Multifactor Questionnaire Leadership” versión “visto por otros” y la Cédula de Datos Demográficos. La confiabilidad de los instrumentos de medición, se realizó utilizando pruebas estadísticas tales como: Coeficiente Alpha de Cronbach, la prueba Kuder-Richardson (KR20 o KR21). Dichas pruebas se realizaron con el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS). Asimismo para la validación de los instrumentos de medición se realizaron pruebas estadísticas de validación de constructo tales como: análisis factorial, análisis de la varianza, así como el análisis multivariado de varianza entre otros. Además se realizó la estandarización de las pruebas empleando la base de los intervalos de confianza para cada una de las variables de estudio. Derivado de lo anterior se realizaron los siguientes hallazgos principales: en cuanto al perfil del liderazgo transformacional que prevalece en los jefes están en primer lugar Modelar el camino, en segundo lugar el Habilitar a los demás para que actúen, y en tercer lugar el Desafiar los procesos; para los seguidores los estilos de liderazgo transformacional más efectivos son aquellos que muestren jefes competentes (Desafiar los procesos), honestos, (Modelar el camino) y que fortalezcan el desarrollo y el trabajo en equipo (Habilitar a los demás para que actúen”).

### 3.10. Del liderazgo transformacional al liderazgo Prosocial. Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones sanitarias catalanas.

En esta investigación llevada a cabo por Bedoya en el 2015, efectuada en el ámbito sanitario de Barcelona España, “se intenta partir del liderazgo transformacional, para realizar una aproximación empírica al liderazgo Prosocial, enfocándolo al sector sanitario catalán desde una perspectiva cuantitativa. La autora plantea los siguientes objetivos: Determinar la diferencia, similitud o complementariedad de las dimensiones del liderazgo transformacional y del liderazgo prosocial y determinar, cómo se relacionan las correspondientes variables de resultado: satisfacción en el trabajo, esfuerzo extra y eficacia del líder, con los dos liderazgos: transformacional y prosocial, tanto en directivos/as, como en empleados/as. Se aplicó el MLQ (cuestionario Multifactorial de liderazgo) y el PLQ (Cuestionario de liderazgo prosocial) a empleados/as y directivos/as de dos consorcios hospitalarios de Cataluña que están

compuestos por un total de 14 organizaciones sanitarias. Los resultados alcanzados (por las similitudes que hay entre las dimensiones nucleares de uno y otro, y desde las características que debería tener el líder transformacional) permiten también afirmar, que el liderazgo transformacional tiene las bases para llegar a obtener un liderazgo prosocial. Concluyendo que un líder transformacional podría devenir líder prosocial, y actuar como un líder prosocial, ya implica un liderazgo transformacional. A partir de los resultados se reflexionó sobre la importancia de un cambio de modelo en la gestión directiva en el contexto sanitario catalán, apuntando finalmente cual debería ser la línea de investigación futura”.

En cuanto a la correlación entre el liderazgo transformacional y las variables de resultado, se obtuvieron los siguientes puntajes:

1. Con relación al instrumento aplicado a los Directivos las calificaciones más altas fueron:

DPD1. Influencia idealizada conducta y DPD10. Eficacia, con una puntuación de .817

DPD2. Influencia idealizada atribución y DPD12. Esfuerzo extra, con puntaje de .767

DPD2. Influencia idealizada atribución y DPD10. Eficacia, con puntaje de .762

Todas las correlaciones fueron altamente significativas.

2. Con relación al instrumento aplicado a los Empleados las calificaciones más altas fueron:

EPD1. Influencia idealizada conducta y EPD11. Satisfacción, con una puntuación de .751

EPD3. Motivación inspiracional y EPD11. Satisfacción, con un puntaje de .749

EPD4. Estimulación intelectual y EPD11. Satisfacción, con una puntuación de .732

Todas las correlaciones fueron altamente significativas.

### 3.11. “Estudio sobre Factores sociodemográficos, organizacionales y de liderazgo transformacional y transaccional predisponentes de variables de resultado en una institución pública de salud”.

En el marco del XIV Congreso de Contaduría, Administración e Informática realizado en la Ciudad de México en el 2009, Mendoza y Manrique presentaron un estudio cuyo objetivo fue “determinar cómo acciones de liderazgo transformacional y transaccional de directivos, así como factores sociodemográficos y organizacionales de los seguidores o trabajadores inmediatos, pueden impactar en variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en una Institución Pública de Salud de Tercer Nivel en el D.F. bajo el modelo de Bass y Avolio, en el 2008”. Se aplicó la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” de Bass y Avolio, adaptado por Mendoza (2005), y el “Cuestionario sobre datos sociodemográficos y organizacionales del trabajador” de Mendoza (2005), a una muestra de 234 profesionales de la salud. Los resultados confirmaron los hallazgos de estudios previos sobre el tema tanto en México como en otros países. El modelo de ecuaciones estructurales confirmó que las subescalas de liderazgo transformacional se correlacionan e impactan de forma significativa en mayor grado que las transaccionales con respecto las variables de resultado, obteniendo una R Cuadrada de 0.76 para la satisfacción, para el esfuerzo extra fue de 0.76 y para la efectividad de 0.78, explicando sus varianzas respectivamente. La Estimulación individual y la Tolerancia psicológica impactaron de forma directa significativa a la Satisfacción. La Consideración individual, el Premio contingente y la Administración por excepción activo impactaron al Esfuerzo extra en forma directa significativa; mientras que el Estar comisionado tuvo un impacto inverso significativo en dicha variable. La Tolerancia psicológica y la Administración por excepción activo impactaron de forma directa significativa a la Efectividad; mientras que el no liderazgo Laissez – Faire, impactó de forma inversa significativa. Se observaron correlaciones inversas significativas entre el Laissez Faire y la administración por excepción pasivo con todas las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional; mientras que las correlaciones entre dichas variables

fueron directas significativas. Se obtuvieron coeficientes Alpha de Cronbach superiores a .70 en todas las subescalas del instrumento.

De acuerdo al marco de referencia antes mencionado se resalta en las diversas investigaciones la importancia actual que tiene el liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores y en la conformación de un ambiente sano de las instituciones de salud. Se observa que es importante conocer la caracterización del liderazgo y relacionarlo con otras variables como el transaccional, laissez faire, etc.

Otros estudios hablan sobre la relación existente entre variables como la motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su influencia en la calidad de atención proporcionada. Al respecto se encontró que la motivación laboral es una variable que cuenta con mayor correlación con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo.

Conocer los tipos de liderazgo que se encuentran en las instituciones es determinante para saber si éstos influyen adecuadamente en mejorar la productividad y calidad del servicio que se presta. En relación a lo anterior, se menciona que el liderazgo auténtico es esencial para la creación sana de ambientes de trabajo pues propician la seguridad del paciente, el reclutamiento y la retención de personal; y la capacidad de una organización para luchar por la excelencia.

En este estudio se pretende abordar el liderazgo transformacional y relacionarlo con diversas variables que pueden coexistir en un ambiente de trabajo y que pueden modificar la conducta de los trabajadores para lograr la calidad, estos factores o variables son: la motivación, la comunicación, la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad.



## IV. MARCO DE REFERENCIA. INSTITUTO NACIONAL DE SALUD

### 4.1. Origen

De acuerdo al sitio oficial en línea de la Comisión Coordinadora de Institutos Nacionales de Salud y Hospitales de Alta Especialidad, los Institutos Nacionales de Salud (I.N. Salud) son un conjunto de instituciones cuyo ámbito de acción comprende todo el territorio nacional y tienen como objetivo principal la investigación científica en el campo de la salud, la formación y capacitación de recursos humanos calificados y la prestación de servicios de atención médica de alta especialidad. En estas tres áreas los Institutos han destacado y han marcado la pauta de la atención a la salud, de la producción científica y de la calidad académica, no sólo en México sino en toda América Latina.<sup>32</sup>

De acuerdo al Manual de Organización específico del Instituto Nacional de Salud del mes de septiembre del 2007 refiere que “con fundamento en el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de junio del 2005, en el que se adiciona la fracción VIII Bis del artículo 5 de la Ley de los Institutos Nacionales de Salud, a efecto de autorizar la creación del Instituto Nacional de Salud como organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con autonomía técnica, operativa y administrativa en los términos de la propia ley. En el marco del Programa Nacional de Salud, el Instituto Nacional de Salud, tiene por objeto coadyuvar en el avance de la investigación científica, en la formación y capacitación de recursos humanos calificados y en la prestación de servicios médicos de alta especialidad, en materia de prevención, tratamiento y rehabilitación de la discapacidad.”<sup>33</sup>

### 4.2. Antecedentes

De acuerdo a la página oficial del Instituto Nacional de Salud, este instituto “es la culminación del esfuerzo, que desde 1973, inició la Secretaría de Salud y Asistencia y el Gobierno de la República Mexicana, a través del Programa Nacional de

Rehabilitación y Educación Especial (CREE), para ofrecer a la población en general (niños, jóvenes, adultos y tercera edad), una Institución que les asegure obtener soluciones eficaces, ante las diferentes discapacidades que afectan a la población de todo el país bajo el lema: Ante Necesidades Específicas, Soluciones Concretas.”<sup>34</sup>

“El día 22 de junio 2005 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el decreto mediante el cual el Centro Nacional de Rehabilitación será a partir de hoy, 23 de junio 2005, Instituto Nacional de Rehabilitación.”<sup>35</sup>

Con la suma de los esfuerzos humanos, materiales y financieros de los Institutos de Medicina de Rehabilitación, Comunicación Humana y Ortopedia, el Instituto Nacional de Salud se ha colocado como una Institución innovadora, diferente por su concepto de modernidad médica diversa, transformadora de la realidad social y equitativa en la distribución del gasto a la salud.

#### 4.3. Misión

Continuando con la información recabada del sitio oficial en web de dicho Instituto de Salud, se describe la siguiente la misión:

“Apoyar al Sistema Nacional de Salud para impulsar acciones de prevención de la discapacidad y mejorar la atención a personas con discapacidad.

Proporcionar servicios de calidad para la rehabilitación de pacientes con enfermedades y secuelas discapacitantes del aparato locomotor, de la audición, voz, lenguaje, cardiorrespiratorio y de todo tipo así como lesiones deportivas, con la aplicación de los más avanzados conocimientos científicos y empleando tecnología de punta, para obtener los mejores resultados, con un alto sentido humanista y abarcando integralmente los aspectos físico, psicológico, social y ocupacional de cada paciente, con la participación activa del equipo multidisciplinario que incluye la intervención de la familia y la comunidad.

Formar y capacitar recursos humanos para la rehabilitación, con la mejor participación científica y humanista, que puede emplear equipos y tecnología de punta; con una actitud de superación continua; con aptitudes para la docencia y con capacidad para la investigación científica; que puede actuar como líderes del equipo benéfico social en su especialidad.

Desarrollar investigación científica que permite el más amplio y preciso conocimiento de los fenómenos epidemiológicos de la discapacidad; de las acciones para prevenirla y detectarla precozmente; de sus mecanismos fisiopatológicos y de aquellos que actúan para su recuperación o compensación; de la sustitución de órganos, tejidos y funciones dañadas; de los recursos de diagnóstico y tratamiento y del desarrollo tecnológico para la producción de prótesis, órtesis, implantes y ayudas técnicas, así como de los aspectos de la familia y la comunidad relacionados con este problema.”<sup>36</sup>

#### 4.4. Visión

La página oficial en internet también menciona que el Instituto Nacional de Salud “será la institución líder en el campo de la prevención y rehabilitación de discapacidades diversas. Formará parte de los Institutos Nacionales de Salud, será la institución médica de más prestigio en su campo en el país y estará ubicado entre las instituciones médicas más altamente calificadas y certificadas a nivel nacional e internacional. Será el Instituto donde se desarrolla la investigación, básica, clínica y tecnológica de más alto nivel en materia de discapacidad.

Contará con infraestructura y tecnología de punta, con una amplia y completa red informática que lo convertirá en el primer hospital inteligente de América Latina.

Tendrá una estrecha relación con los Institutos Nacionales de Salud, complementando sus acciones, bajo convenios de coordinación.

Asimismo, establecerá intercambio con universidades, institutos, hospitales y organizaciones nacionales e internacionales, será centro asesor de la Organización de

las Naciones Unidas, de la Organización Mundial de la Salud y de la Organización Panamericana de la Salud.

Contará con personal altamente calificado. Su personal médico estará constituido por especialistas certificados, con subespecialidad, maestría o doctorado, con adiestramiento en el extranjero en Instituciones de reconocido prestigio, y con vocación por la vida institucional, la enseñanza, la investigación y la vida académica. Se implementará el servicio civil de carrera en el ámbito hospitalario. Lo que permitirá contar con médicos de tiempo exclusivo, lo que representa la dedicación de todo el esfuerzo al servicio de la institución y de la comunidad, sin desviar su atención ni diversificar su actividad. Tendrán como estímulos adicionales, el ingresar al Sistema Nacional de Investigadores, la impartición de cátedra, la realización de cursos y conferencias y la publicación de libros científicos.

El personal paramédico será, asimismo, altamente calificado, con enfermeras y terapeutas especializados, con adiestramiento fuera del país y con capacidad para proporcionar atención de excelencia, así como para la enseñanza y la investigación.

Los recursos humanos administrativos también deberán estar altamente calificados y desarrollar actividades de tipo académico en el campo de administración de hospitales.

El Instituto Nacional de Salud, contará con ingresos propios de apoyo al presupuesto federal, los cuales serán producto de las cuotas de recuperación fijadas a los usuarios de acuerdo a su nivel socioeconómico. Se ofrecerán servicios de tipo privado con costos similares a los hospitales equiparables del sector privado.

También se contará con un patronato para la obtención de donativos y recursos adicionales. Una fuente de ingresos significativa será la relativa a los servicios de medicina del deporte a equipos profesionales.

Los servicios de atención médica del Instituto Nacional de Salud, serán de excelencia y estarán dirigidos a problemas que requieran de alta especialización. Los casos que se atiendan deberán tener seguimiento longitudinal y la evaluación de resultados a corto, mediano y largo plazo. El aspecto más importante de esta evaluación, estará

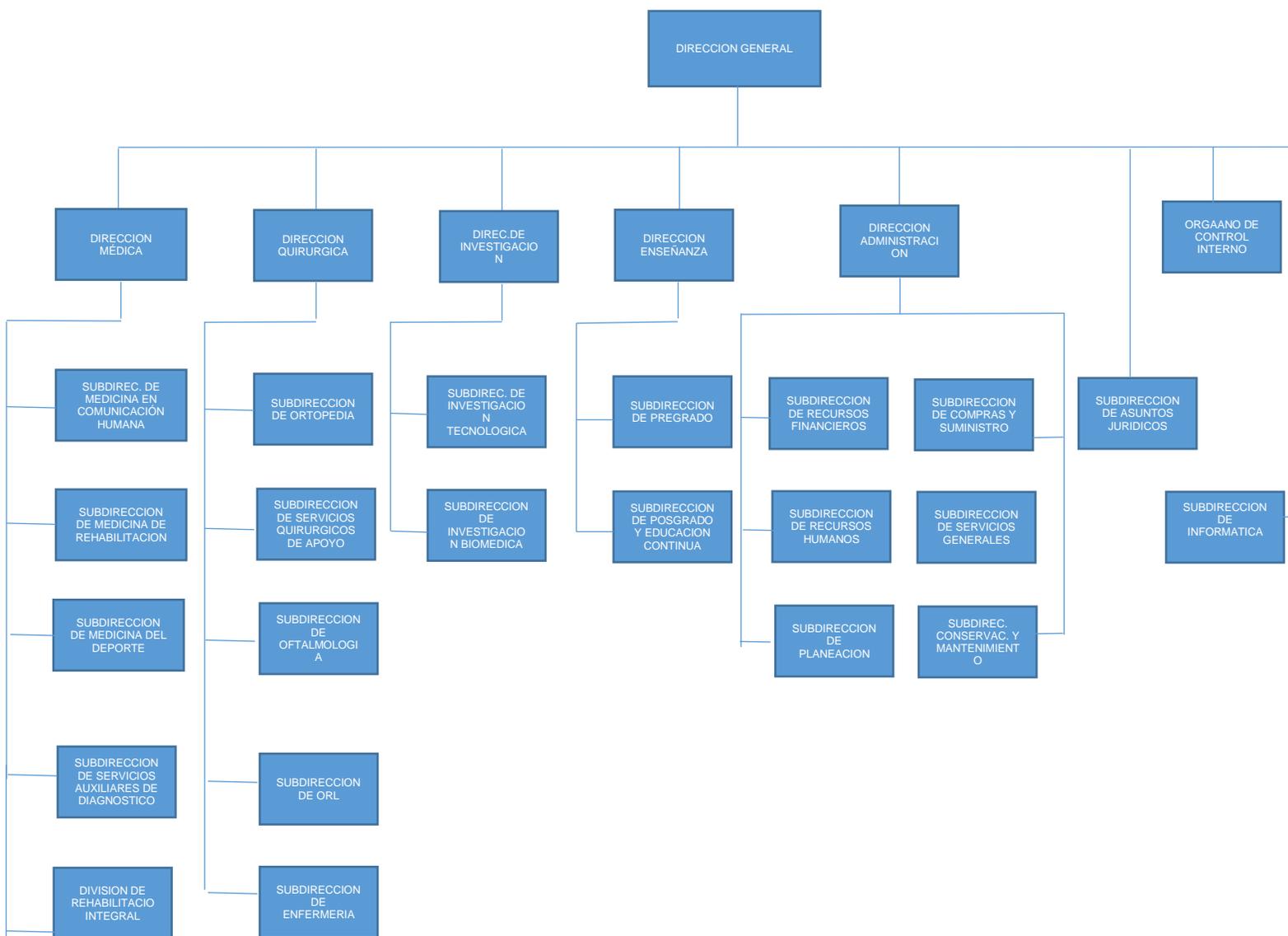
constituido con la satisfacción del paciente y su integración a la vida social y productiva.”<sup>37</sup>

#### 4.5. Objetivo General del Instituto Nacional de Salud

“Coadyuvar en el avance de la investigación científica, en la formación y capacitación de recursos humanos calificados y en la prestación de servicios médicos de alta especialidad, en materia de prevención, tratamiento y rehabilitación de la discapacidad.”<sup>38</sup>

## 4.6. Estructura

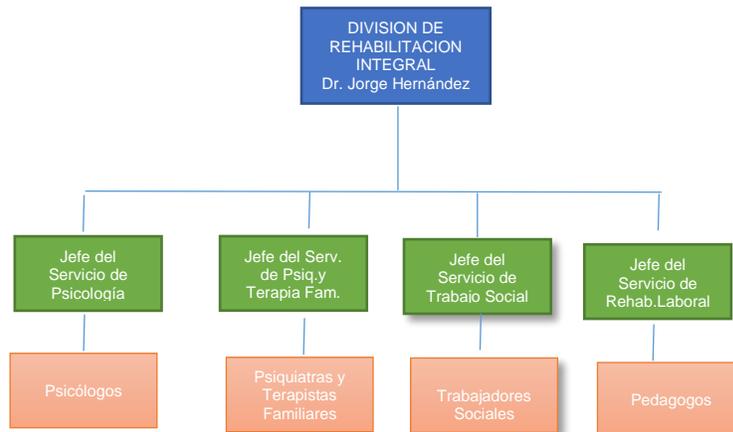
El Instituto Nacional de Salud se encuentra organizado como lo muestra la figura N° 3



**Fuente:** Manual de Organización específico del Instituto Nacional de Rehabilitación. 2007

Por otra parte el área donde se realizara el presente estudio es la División de Rehabilitación Integral, la cual está conformada por los siguientes servicios:

Figura N° 4 Organigrama específico



Fuente: Manual de Organización específico del Instituto Nacional de Rehabilitación. 2007

#### 4.7. Atención que ofrece el Instituto Nacional de Salud.

En el Instituto Nacional de Salud existen las siguientes áreas:

- “Audiología, foniatría y patología de lenguaje
- Ortopedia
- Medicina de rehabilitación
- Investigación y atención a quemados
- Medicina del deporte
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Anestesiología

- Servicios auxiliares de diagnóstico
- Pre consulta y urgencias en las especialidades anteriores”<sup>39</sup>

#### 4.8. Impacto

El impacto de la atención médica en la población atendida se refleja en la siguiente tabla:

Tabla A Aspectos cuantitativos

Atención médica		
Año	2012	2013
1.- Número de consultas otorgadas	249, 013	260, 224
a) Numero de pre consultas	29, 155	29, 511
b) Consultas subsecuentes	187, 839	197, 295
2.- Urgencias	9,939	11,733
Índice de urgencias reales/índice de urgencias sentidas	6.2	7.6
3.- Número de casos nuevos atendidos	22, 080	21,685
4.- Numero e ingresos hospitalarios	7,944	7,854
6.- Total de egresos	7,968	7,847
7.- Número de cirugías	12,959	13,362
8.- Tasa bruta de mortalidad hospitalaria	0.3	0.3
9.- Porcentaje de ocupación hospitalaria	76.9	78.2
10.- Numero de estudios de imagen	10,232	10,349
11.- Numero de estudios de laboratorio	104,670	105,537

Fuente: [www.inr.gob.mx/informes/informes\\_autoevaluación\\_2013](http://www.inr.gob.mx/informes/informes_autoevaluación_2013)

## V. MARCO NORMATIVO

De acuerdo al Manual de Organización específico del Instituto Nacional de Rehabilitación (2008,6)<sup>40</sup>, se describe el sustento jurídico mediante el cual basa su actuar:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Art. 4)  
En donde se menciona que 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 y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general, conforme a lo que dispone la fracción XVI del artículo 73 de esta Constitución.  
D.O.F. 5-2-19-17.
- Ley Federal del Trabajo  
Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, Apartado “A” de la Constitución.  
D.O.F. 1-IV-70.
- Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional  
Menciona que esta Ley es de observancia general para los titulares y trabajadores de las dependencias de los Poderes de la Unión, del Gobierno del Distrito Federal, y del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.  
D.O.F. 28-XII-1963
- Ley General de Salud  
En su capítulo único reglamenta el derecho a la protección de la salud que tiene toda persona en los términos del Artículo 4o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece las bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y la concurrencia de la Federación y las entidades

federativas en materia de salubridad general. Es de aplicación en toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social.

D.O.F. 7-II-1984

- Ley Federal de Entidades Paraestatales

Ley, Reglamentaria en lo conducente del artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal.

D.O.F. 4-V-1986

- Ley de los Institutos Nacionales de Salud

Tiene por objeto regular la organización y funcionamiento de los Institutos Nacionales de Salud, así como fomentar la investigación, enseñanza y prestación de servicios que se realice en ellos

D.O.F. 26-V-2000

- Estatuto Orgánico del Instituto Nacional de Rehabilitación

Describe que este Instituto es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía técnica, operativa y administrativa en los términos de la Ley de los Institutos Nacionales de Salud.

Segunda sesión extraordinaria 2005. 9-09-2005

- Ley Federal sobre Metrología y Normalización

Esta Ley regirá en toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social. Su aplicación y vigilancia corresponde al Ejecutivo Federal, por conducto de las dependencias de la administración pública federal que tengan competencia en las materias reguladas en este ordenamiento.

D.O.F. 1-VII-1992

- Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público

Reglamenta la aplicación del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de las adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza.

D.O.F. 04-I-2000

- Ley Federal de Procedimiento administrativo  
Las disposiciones de esta ley son de orden e interés públicos, y se aplicarán a los actos, procedimientos y resoluciones de la Administración Pública Federal centralizada, sin perjuicio de lo dispuesto en los Tratados Internacionales de los que México sea parte.  
D.O.F. 4-VIII-1994
- Ley General de las Personas con Discapacidad  
Su objeto es establecer las bases que permitan la plena inclusión de las personas con discapacidad, dentro de un marco de igualdad en todos los ámbitos de la vida.  
D.O.F. 10-VI-2005
- Ley para Personas con Discapacidad del Distrito Federal  
Su objeto normar las medidas y acciones que contribuyan a lograr la equiparación de oportunidades para la integración social de las personas con discapacidad en el Distrito Federal.  
D.O.F. 19-XII-1995
- Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal  
Regula las instituciones de asistencia privada que son entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios. Las instituciones de asistencia privada serán fundaciones o asociaciones.  
Gaceta Oficial del Distrito Federal. 14-XII-1998
- Ley de la Comisión de los Derechos Humanos  
Es un ordenamiento público y de aplicación en todo el territorio nacional en materia de Derechos Humanos, respecto de los mexicanos y extranjeros que se encuentren en el país, en los términos establecidos por el apartado "B" del artículo 102 constitucional.  
D.O.F. 29-VI-1992
- Ley de Obra Pública y Servicios relacionados con las mismas

Reglamentar la aplicación del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de contrataciones de obras públicas, así como de los servicios relacionados con las mismas

D.O.F. 4-I-2000

- Ley de Planeación

Establece las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevara a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y encauzar, en función de esta a las actividades de la Administración Pública Federal.

D.O.F. 5-I-1983

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad hacendaria

Tiene por objeto reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales.

D.O.F. 30-III-2006

- Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado

Su objeto fijar las bases y procedimientos para reconocer el derecho a la indemnización a quienes, sin obligación jurídica de soportarlo, sufran daños en cualquiera de sus bienes y derechos como consecuencia de la actividad administrativa irregular del Estado

D.O.F. 31-XII-2004

- Ley Federal de Responsabilidad Administrativa de los Servidores Públicos Superiores

Reglamenta el Título Cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de: sujetos de responsabilidad administrativa en el servicio público, Las obligaciones en el servicio público, Las responsabilidades y sanciones administrativas en el servicio público, etc.

D.O.F. 13-III-2002

- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información Pública Gubernamental

Su finalidad es proveer lo necesario para garantizar el acceso de toda persona a la información en posesión de los Poderes de la Unión, los órganos constitucionales autónomos o con autonomía legal, y cualquier otra entidad federal.

D.O.F. 11-VI-2006

- Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.  
D.O.F. 19-XII-2002

Su objeto es regular la administración y destino, por parte del SAE de los bienes del gobierno federal.

- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación

D.O.F. 11-VI-2003

Su objeto es prevenir y eliminar todas las formas de discriminación que se ejerzan contra cualquier persona en los términos del Artículo 1 de la Constitución

- Ley General de Bienes Nacionales

Su objeto es establecer los bienes que constituyen el patrimonio de la nación

D.O.F. 20-V-2004

- Ley General de Desarrollo Social

Su objeto es garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, asegurando el acceso de toda la población al desarrollo social

D.O.F. 20-I-2004

- Ley General para la Igualdad Entre Mujeres Y Hombres

Tiene por objeto regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres

D.O.F. 2-VIII-2006

- Ley Orgánica para la Administración Pública Federal

Establece las bases de organización de la administración pública federal, centralizada y paraestatal

D.O.F. 29-XII-1976

- Ley Reglamentaria del Artículo 5º Constitucional, relativo al ejercicio de Profesiones en el Distrito Federal  
D.O.F. 26-V-1945
- Reglamento Interior de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social  
D.O.F. 18-VIII-2003
- Reglamento interior de la Secretaria de Salud  
D.O.F. 29-XI-2006
- Condiciones Generales de Trabajo  
Trienio 2006-2009
- Reglamento interior de la Comisión Interinstitucional de Investigación para la Salud  
D.O.F. 10-VIII-1988
- Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales  
D.O.F. 26-I-1990
- Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente del Trabajo  
D.O.F. 2-XII-1997
- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 5 Constitucional, relativo al ejercicio de Profesiones en el Distrito Federal  
D.O.F. 1-X-1945
- Reglamento interior del Consejo de Salubridad General  
D.O.F. 11-XI-1974
- Reglamento de la Comisión Interinstitucional del Cuadro Básico de Insumos del Sector Salud  
D.O.F. 28-V-1997
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con la misma  
D.O.F. 20-VIII-2001
- Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de la Disposición de Órganos, Tejidos y Cadáveres de Seres Humanos  
D.O.F. 20-II-1985
- Reglamento de la Comisión Interinstitucional para la formación de los Recursos Humanos para la Salud

- D.O.F. 30-X-1986
- Reglamento de la Comisión Interinstitucional para la formación de los Recursos Humanos para la Salud  
D.O.F. 12-XII-2006
  - Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de actividades, Establecimientos, Productos y Servicios  
D.O.F. 18-I-1988
  - Reglamento General de Seguridad Radiológica  
D.O.F. 22-XI-1988
  - Reglamento interno de la Comisión Nacional de Derechos Humanos  
D.O.F. 12-XI-1992
  - Reglamento de Procedimientos para la Atención de Quejas Medicas y Gestión pericial de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico.  
D.O.F. 21-I-2003
  - Reglamento de Insumos para la Salud  
D.O.F. 4-II-1998
  - Reglamento Interno de la Comisión de Arbitraje Medico  
D.O.F. 12-IX-1996
  - Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria  
D.O.F. 28-VI-2006
  - Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados Bienes Muebles  
D.O.F. 20-XIII-2001
  - Reglamento de la Ley Federal de Metrología y Normalización  
D.O.F. 14-I-1999
  - Reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental  
D.O.F. 11-VI-2003
  - Reglamento de la Ley General en Salud en Materia de Protección Social en Salud  
D.O.F. 5-IV-2004

- Decreto por el que se establece la Cartilla Nacional de Salud  
D.O.F. 24-XII-2002
- Acuerdo por el que se establece que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que presten servicios de salud, para el primer nivel de atención médica, el Cuadro Básico, y en el segundo y tercer nivel, el Catalogo de Insumos.  
D.O.F. 6-VI-1996
- Acuerdo por el que se establece que las instituciones públicas del Sistema Nacional de Salud sólo deberán utilizar los insumos establecidos en el Cuadro Básico para el primer nivel de atención médica y, para segundo y tercer nivel, el Catálogo de Insumos.  
D.O.F. 24-XII-2002
- Acuerdo que establece el Cuadro Básico y Catálogo de Medicamentos  
D.O.F. 15-XI-1996
- Norma Oficial Mexicana NOM-131-SSA1-1995, Bienes y Servicios, Alimentos para Lactantes y Niños de corta edad.  
Disposiciones y especificaciones sanitarias y Nutrimentales.
- Proyecto D.O.F. 1-III-1996  
Aclaración D.O.F. 21-VI-1996
- Respuesta D.O.F. 22-I-1997  
Continuación D.O.F. 5-VI-1997
- Aclaración D.O.F. 16-VI-1998  
Norma Definitiva D.O.F. 17-XII-1997  
Aclaración D.O.F. 22-VI-1998
- Norma Oficial Mexicana NOM-007-SSA2-1993, Atención de la mujer durante el Embarazo, Parto y Puerperio y del Recién Nacido. Criterios y Procedimientos para la prestación del Servicio
- Proyecto D.O.F. 14-VII-1994  
Norma definitiva D.O.F. 6-I-1995

- Norma Oficial Mexicana NOM-178-SSA1-1998 Que establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para la atención medica de pacientes ambulatorios.
- Norma Oficial Mexicana NOM-197-SSA1-2000 Que establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de hospitales generales y consultorios de atención médica especializada
- Norma Oficial Mexicana NOM-168-SSA1-1998 del Expediente Clínico
- Norma Oficial Mexicana NOM-229-SSA1 Salud ambiental requisitos técnicos para las instalaciones en establecimientos de diagnostico
- Norma Oficial Mexicana NOM-166-SSA1-para el funcionamiento de los laboratorios clínicos.
- Norma Oficial Mexicana NOM-003-SSA2-1993 para la disposición de sangre humana y sus componentes con fines terapéuticos
- Norma Oficial Mexicana NOM-233-SSA-1-2003 Que establece los requisitos arquitectónicos para facilitar el acceso, tránsito y permanencia de los discapacitados a los establecimientos de atención medica del Sistema Nacional de Salud
- Norma Oficial Mexicana NOM-170-SSA-1-1998 para la práctica de anestesiología
- Norma Oficial Mexicana NOM-93-SSA1-1994 Bienes y Servicios. Prácticas de Higiene y Sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos
- Norma Oficial Mexicana NOM-087-ECOL-SSA1-2002 Protección ambiental-salud Ambiental-Residuos Peligrosos biológico-infecciosos clasificación y especificaciones de manejo
- Manual de Organización de la Secretaria de salud.  
D.O.F. 1-I-2006



## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1. Tipo de estudio

Características:

**Descriptivo:** debido a que existen estudios previos sobre la presente investigación, y solo se pretende describir las propiedades y características de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire de los directivos de la División de Rehabilitación Integral de un Instituto Nacional de Salud; y su relación con la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral del personal.

**Retrospectivo parcial:** Se buscaran antecedentes del liderazgo en dichos directivos para entender la atención que ofrecen a los pacientes del INR, en función de la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral del personal.

**Trasversal:** el estudio se realizara en un solo momento que permita medir el liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire entre los directivos de esa División.

**Observacional:** Porque no habrá manipulación de las variables y el investigador no interferirá en el fenómeno a estudiar

## 6.2. Diseño de la investigación

### 6.2.1. Fases de la investigación

El estudio abarca las etapas siguientes:

<b>ETAPAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b>1.- Planeación de estudio</b>	Cumplimiento de gestiones Académico-administrativas en la Coordinación de Posgrado de la Maestría en Administración de los Sistemas de Salud.
<b>2.- Investigación documental</b>	Búsqueda y recopilación de información sobre estudios previos de liderazgo transformacional y transaccional en Instituciones de salud, nacionales e internacionales. Para ello se utilizarán las siguientes bases de datos: EBSCO, PROQUEST, ELSEVIER y Meta buscadores como Google Académico.
<b>3.- Traducción de artículos y estudios</b>	Se tradujeron documentos y artículos relevantes y identificados por su aportación al estudio y que se encuentran generalmente en el idioma inglés, éstos son traducidos en español para usarlos como referencias.
<b>4.- Elaboración del marco Teórico conceptual</b>	Con la información seleccionada, se formuló el marco teórico conceptual del estudio.
<b>5.- Elaboración del marco de referencia</b>	Descripción del contexto en que se llevó a cabo la investigación.
<b>6.- Elección de instrumentos de investigación de campo</b>	Se eligieron los instrumentos para la investigación de campo consistentes en la adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), versión "líder" y "seguidor" realizada por Mendoza (2005).

ETAPAS	PROCEDIMIENTO
<b>7.- Selección de la población meta definida</b>	Se seleccionó la población meta definida para el estudio, de acuerdo a las características de la investigación, de las instituciones, y en base a un censo para los jefes; y un muestreo no probabilístico estratificado para los seguidores.
<b>8.- Autorización institucional</b>	Se llevó a cabo reunión con Director Médico del Instituto donde se realizó el estudio, para obtener el permiso en la aplicación del instrumento.
<b>9.- Aplicación de instrumentos</b>	Se aplicó el instrumento MLQ, versión líder y seguidor a través de un cuestionario, los cuales se foliaron y conformaron las bases de datos respectivas. Se obtuvo la información de las muestras seleccionadas. Se elaboran dos bases de datos, las de líderes y seguidores.
<b>10.- Análisis de los resultados</b>	Se analizó la información recopilada por medio del programa estadístico SPSS.
<b>11.- Reporte Final</b>	Se conformó el reporte final de la investigación, con los análisis, hallazgos, propuestas y conclusiones más importantes del estudio.

### 6.3. Población y Muestra

El universo del presente estudio lo conforman los directivos (Jefe de división, Jefes de Departamento, Coordinadores y Supervisores) de la División de Rehabilitación Integral del Instituto Nacional de Salud su población es de 13 individuos de acuerdo al censo realizado. En lo que respecta a la población de subordinados o seguidores esta es de 130 individuos, con margen de error del 5%, nivel de confianza del 95%, por lo cual la muestra será 99 participantes de la División de Rehabilitación integral del Instituto Nacional de Salud.

En la TABLA B se presenta el personal por categoría, así como el tamaño de la muestra por estrato (de 112 ciento doce); resultado de las fórmulas 1 y 2 que a continuación se presentan:

Fórmula (1) Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

**n=?                    e=    P=    Z=                    N=**

**Dónde:**                    0.045 0.45    1.96 (95%)    130

Fórmula (2) Muestreo proporcional al tamaño del estrato

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

**Dónde:**                    n=99                    N=130

**TABLA B. Población y muestra.**

<b>Técnica utilizada</b>	<b>N=Población</b>	<b>%</b>	<b>n=Muestra</b>	<b>%</b>
Muestreo no probabilístico estratificado	Personal Operativo 130	91%	Personal Operativo 99	88%
<b>Censo</b>	Mandos medios 12	8%	Mandos medios 12	11%
<b>Censo</b>	Directivos 1	1%	Directivos 1	1%
	<b>TOTAL= 143</b>	<b>100%</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Como se observa en la TABLA B se realizó un **Censo** en el caso de los directivos de dicha División de esa institución (13 individuos), 12 correspondientes a mandos medios (N=8%) y 1 Directivo (N=1%); correspondiendo la muestra de mandos medios a 12 individuos (n=11%), y al directivo a 1 individuo (n=1%). En lo que respecta al personal operativo se llevó a cabo un **muestreo no probabilístico estratificado** en donde la población es N= 130 individuos (91%), y la muestra resultante es de 99 seguidores (n=88%) respectivamente.

#### 6.4. Unidad de análisis

##### **Jefes**

La unidad de análisis corresponde a personal con la categoría de: Jefe de División, jefe de Servicio, Coordinador y Supervisor que cuentan con la facultad de toma de decisiones y tienen personal a su cargo en la estructura de la División de Rehabilitación Integral del Instituto Nacional de Salud.

##### **Seguidores**

La unidad de análisis corresponde al personal con la categoría de: Supervisor en Trabajador Social, Trabajador Social, Psiquiatra, Psicólogo, Lic. En Terapia de Lenguaje, Lic. En Educación especial y Secretaria que no cuentan con la facultad de toma de decisiones y no tienen personal a su cargo en la estructura de la División de Rehabilitación Integral del Instituto Nacional de Salud.

#### 6.5. Conceptualización y Operacionalización de las variables

##### 6.5.1. Variables Independientes

### 6.5.1.1. Demográficas, escolares y organizacionales

Variable	Definición Operacional	Tipos de variables	Resultados posibles
X1 = Genero	Sexo del trabajador	Cualitativa/Nominal	1=Mujer 2=Hombre
X2 =Edad	Edad en años cumplidos	Cuantitativa/intervalar	1=Menos de 18 años 2= 18 a 25 años 3= 26 a 30 años 4= 31 a 35 años 5= 36 a 40 años 6= 41 a 45 años 7= 46 años o más
X3 = Estado civil	Situación civil normativa	Cualitativa/Nominal	1=casado. 2=soltero. 3=otro
X4 = Ultimo nivel de estudios	Corresponde a los estudios formales	Cualitativa/ordinal	1=Bachillerato. 2=Estudios comerciales. 3=Licenciatura. 4:Posgrado
X5 = Tipo de escuela del ultimo nivel de estudios	Indica la definición de escuela pública o privada	Cualitativa/Nominal	1=Privada 2=Publica
X6 = Tipo de trabajador	Se refiere al tipo de contratación del trabajador	Cualitativa/Nominal	1=Confianza 2=Sindicalizado 3=Otro
X7 = Antigüedad en la organización	Duración del tiempo en que el trabajador ha colaborado en la Institución	Cuantitativa/Intervalar	1=Menos de 3 años 2=De 3 a 5 años 3=De 6 a 10 años 4=Mas de 10 años

Variable	Definición Operacional	Tipos de variables	Resultados posibles
X8 = Antigüedad en el puesto	Duración del tiempo en que el trabajador ha ocupado determinado puesto	Cuantitativa/Intervalar	1=Menos de 3 años 2=De 3 a 5 años 3=De 6 a 10 años 4=Mas de 10 años
X9 = Puesto	Se refiere a la denominación de las actividades de un trabajador en la organización	Cualitativa/Nominal	1=Jefe de división 2=Jefe de Servicio 3=Supervisor 4=Operativo
X10 = Turno	Categoría del horario de la jornada de trabajo a la que pertenece el trabajador	Cualitativa/Nominal	1=Matutino 2=Vespertino 3=Mixto
X11= Personal a su cargo	Número de personas bajo el mando del directivo	Cuantitativa/Intervalar	1= Entre 1 y 20 2= Entre 21 y 40 3= Entre 41 y 60 4= Más de 60
X12 = Nivel Jerárquico	Categorías en la pirámide organizacional	Cualitativa/Ordinal	1=Directivo 2=Mando medio 3=operativo
X13 = Tipo de contrato	Definición del contrato desde un punto de vista legal	Cualitativa/Nominal	1=De planta 2=A prueba

Operacionalización:

La medición de las variables independientes de la X1 a X13 se llevará a cabo mediante el instrumento “Datos Demográficos, escolares y organizacionales”

6.5.1.2. Subescalas de Liderazgo transformacional (MQL)

Variables	Definición operacional	Escala de medición	Indicadores
X14= Influencia idealizada (Atributo)	Se refiere a los atributos carismáticos de influencia en los seguidores para que estos se sientan bien y se sientan orgullosos de estar cerca del líder. El líder representa en su persona seguridad y confianza	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre
X15= Influencia idealizada (Conducta)	El líder transmite con su ejemplo valores y creencias importantes. Con su manera de actuar fomenta el respeto y orgullo de sus seguidores.	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre
X16= Inspiración motivacional	El líder motiva a sus seguidores por medio de sus palabras y uso de símbolos. Posee gran capacidad para transmitir con optimismo una visión clara de lo que quiere alcanzar.	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre

Variables	Definición operacional	Escala de medición	Indicadores
X17 = Estimulación intelectual	El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar nuevas ideas que desafían los nuevos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y forma de hacer las cosas. (Bass y Avolio 1990). En general alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas.	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre
X18= Consideración individual	La consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores (Yammarino y Bass, 1990). En general se refiere a que el líder presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre

Variables	Definición operacional	Escala de medición	Indicadores
X19= Tolerancia Psicológica	El sentido del humor es una característica que utiliza el líder en sus relaciones interpersonales para facilitar la comunicación y solución de conflictos en los seguidores.	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre

Operacionalización:

La medición de las variables de liderazgo transformacional independientes de la X14 a X19 se llevará a cabo mediante las respuestas al instrumento “Adaptación al Multifactor leadership Questionnaire” de Mendoza (2005), en su versiones “Visto por uno mismo” y Visto por otros”.

#### 6.5.1.3. Variables de la Subescala de liderazgo transaccional

Variables	Definición operacional	Escala de medición	Indicadores
X20 = Premio contingente	El líder premia a los seguidores. El premio es dependiente del esfuerzo. Se refiere al intercambio de recompensas por el esfuerzo, promete recompensas por el buen rendimiento y reconoce los logros.	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre

Variables	Definición operacional	Escala de medición	Indicadores
X21= Administración por excepción activo	El líder observa y supervisa continuamente las condiciones de trabajo para encontrar fallas y poder tomar decisiones correctivas.	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre
X22= Administración por excepción pasivo	El líder solo aparece cuando ocurren situaciones problemáticas o críticas a las cuales tiene que atender como consecuencia a su falta de previsión.	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre

Operacionalización:

La medición de las variables de liderazgo transaccional independientes de la X20 a X22 se llevará a cabo mediante las respuestas al instrumento “Adaptación al Multifactor leadership Questionnaire” de Mendoza (2005), en su versiones “Visto por uno mismo” y Visto por otros”.

#### 6.5.1.4. Variables de no liderazgo (*Laissez-Faire*)

Variables	Definición operacional	Escala de medición	Indicadores
X23 = Laissez- Faire	Su característica es una dirección extrema pasiva o no directiva. Evita tomar decisiones y declina a las responsabilidades	Ordinal por reactivo  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre

Operacionalización:

La medición de la variable “Laissez-Faire” independiente X23 se llevará a cabo mediante las respuestas al instrumento “Adaptación al Multifactor leadership Questionnaire” de Mendoza (2005), en su versiones “Visto por uno mismo” y Visto por otros”.

## 6.5.2. Variables dependientes

### 6.5.2.1. Variables de resultados

Variables	Definición operacional	Escala de medición	Indicadores
Y <sup>1</sup> Satisfacción	Sentimiento de bienestar en los seguidores provocado por la actuación de su líder. Es un liderazgo que estampa gusto, placer y cumplimiento de las responsabilidades en los seguidores.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre
Y <sup>2</sup> Esfuerzo Extra	El líder motiva a sus seguidores para que hagan más de lo que en un principio esperaban hacer.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre
Y <sup>3</sup> Efectividad	Se refiere al cumplimiento adecuado de las metas de trabajo, producto del liderazgo ejercido en los seguidores por el líder.	Ordinal por reactivo.  Escala sumativa	1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Normalmente 4= Frecuentemente 5 = Siempre

Operacionalización:

La medición de las variables de resultado Y<sup>1</sup>, Y<sup>2</sup>, Y Y<sup>3</sup> se llevó a cabo de acuerdo al instrumento “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ) de Mendoza (2005).

## 6.6. Instrumento

“El instrumento que se aplicó es la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5. Y el “Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador”. Este último integra la captación de variables sociodemográficas y variables organizacionales. A continuación se incluyen cada una de ellas: Sociodemográficas (Sexo, Edad, Estado civil y Último grado de estudios). Organizacionales (Tipo de trabajador, Turno, Antigüedad en la empresa, Antigüedad en el puesto y Puesto). En cuanto a la “Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire” ha sido validado, confiabilizado y estandarizado en México, en distintos tipos de organizaciones; tanto públicas como privadas. Se integra de seis subescalas de liderazgo transformacional, tres subescalas de liderazgo transaccional, una subescala de no liderazgo y tres subescalas de variables de resultado. Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder (“Uno mismo”), y la que responden los seguidores o trabajadores inmediatos (“Visto por otros”). Las adaptaciones al contexto mexicano de ambas versiones fueron realizadas por Mendoza (2005), en su tesis doctoral. Esta adaptación se derivó de la Versión 5 del “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), fue elaborado por (Bass & Avolio, 1997); en la Universidad de Binghamton en Nueva York.”<sup>41</sup>



## VII. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1. Estadística Descriptiva

#### 7.1.1. Datos sociodemográficos y organizacionales

Para conocer claramente la muestra de la investigación, se utilizaron tablas de frecuencia (%) y graficas como se muestra a continuación:

#### 7.1.2. Sexo

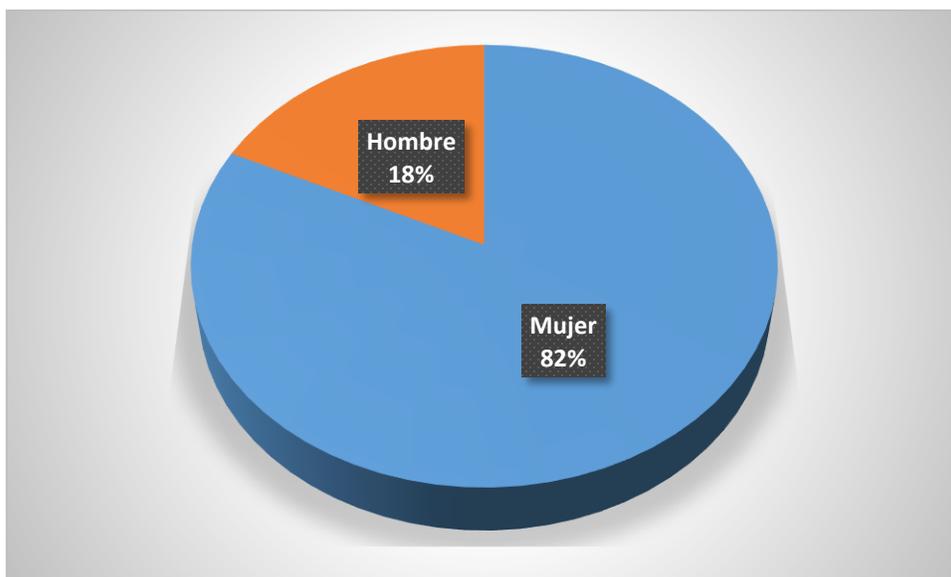
Del total de los encuestados el 82.10% son mujeres (92) y el 17.90% hombres (20)

**TABLA 1. Sexo por frecuencia y porcentaje**

<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
<b>Mujer</b>	92	82.10%	82.10%
<b>Hombre</b>	20	17.90%	100%
<b>Total</b>	112	100%	

Complementando la TABLA 1 con la gráfica 1 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 1. Sexo**



### 7.1.3. Edad

El 31.20% de los entrevistados tiene de 41 a 45 años (35); 28.60% de 46 a 50 años (32); 23.20% de 51 a 55 años (26); 6.20% de 56 a 60 años (7); 5.40% de 36 a 40 años (6); los que tienen hasta 35 años representan el 2.70%; el 1.80% corresponden a más de 61 años de edad y solo una persona no contestó el instrumento, cerrando con el 0.90%.

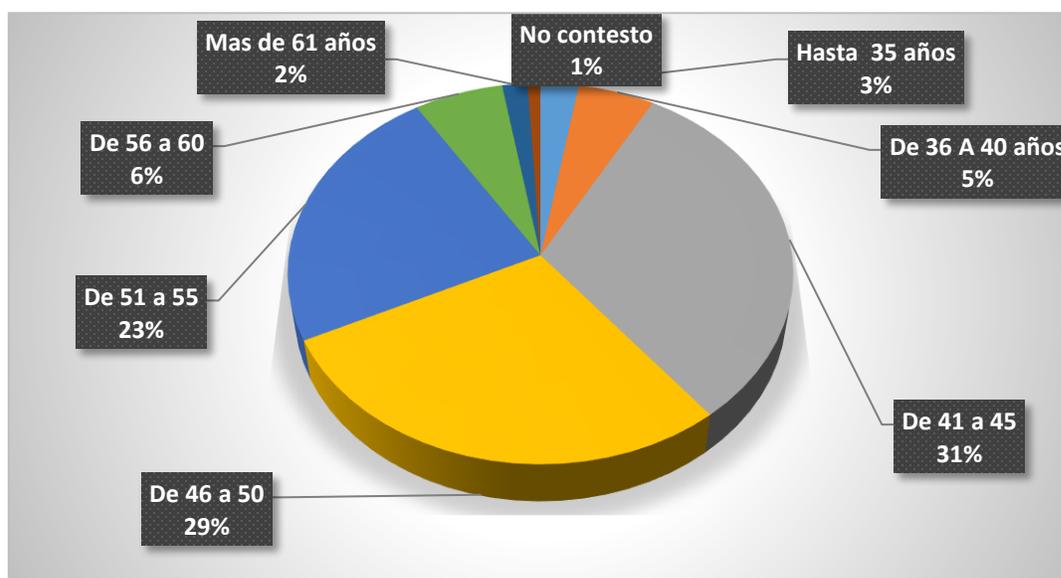
**TABLA 2. Rango de edad por frecuencia y porcentaje**

Rangos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta 35 años	3	2.70%	2.70%
De 36 A 40 años	6	5.40%	8.10%
De 41 a 45	35	31.20%	33.30%
De 46 a 50	32	28.60%	67.90%

De 51 a 55	26	23.20%	91.10%
De 56 a 60	7	6.20%	97.30%
Más de 61 años	2	1.80%	99.10%
No contesto	1	0.90%	100%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>	

Complementando la TABLA 2 con la gráfica 2 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 2. Rango de edad en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.4. Estado civil

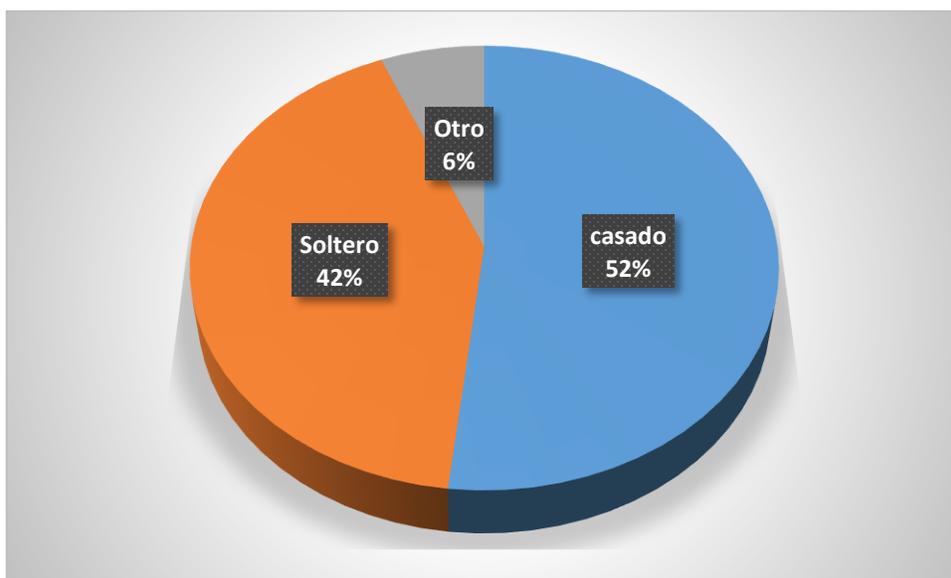
El 51.8% de los investigados son casados (58); solteros el 42.0% (47) y solo el 6.3% (7) representan otro estado civil.

**TABLA 3. Estado civil**

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
casado	58	51.8%	51.8%
Soltero	47	42.0%	93.8%
Otro	7	6.3%	100%
Total	112	100%	

Complementando la TABLA 3 con la gráfica 3 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 3. Estado civil en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.5. Nivel de estudios

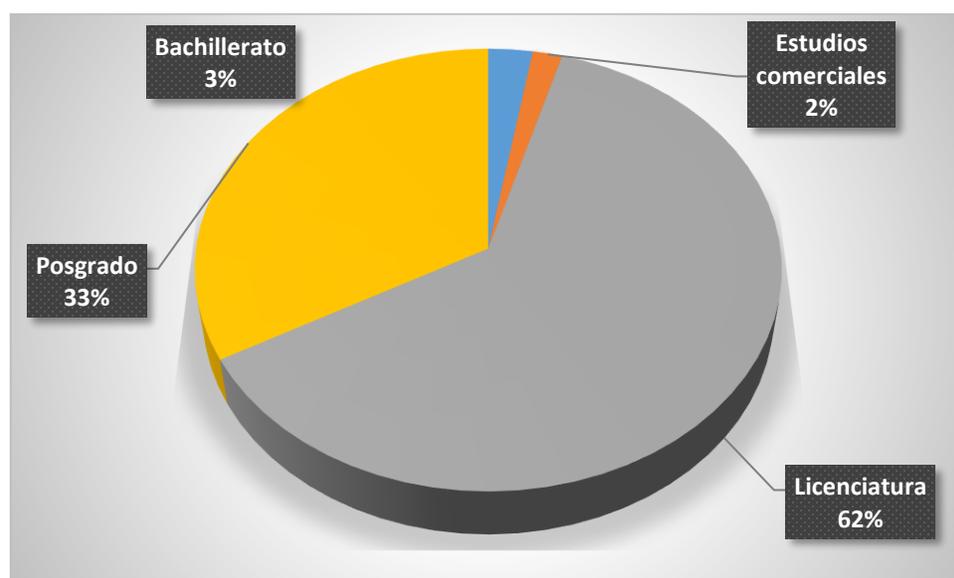
El 62.5% de la muestra investigada cuenta con estudios de Licenciatura (70); el 33.0% posee estudios a nivel Posgrado (37); el 2.7% cuenta con nivel bachillerato (3) y solo el 1.8% con estudios comerciales.

**TABLA 4. Nivel de estudios en frecuencia y porcentajes**

Nivel estudios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bachillerato	3	2.7%	2.7%
Estudios comerciales	2	1.8%	4.5%
Licenciatura	70	62.5%	67.0%
Posgrado	37	33.0%	100.0%
Total	112	100.0%	

Complementando la TABLA 4 con la gráfica 4 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 4. Nivel de estudios en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.6. Tipo de escuela

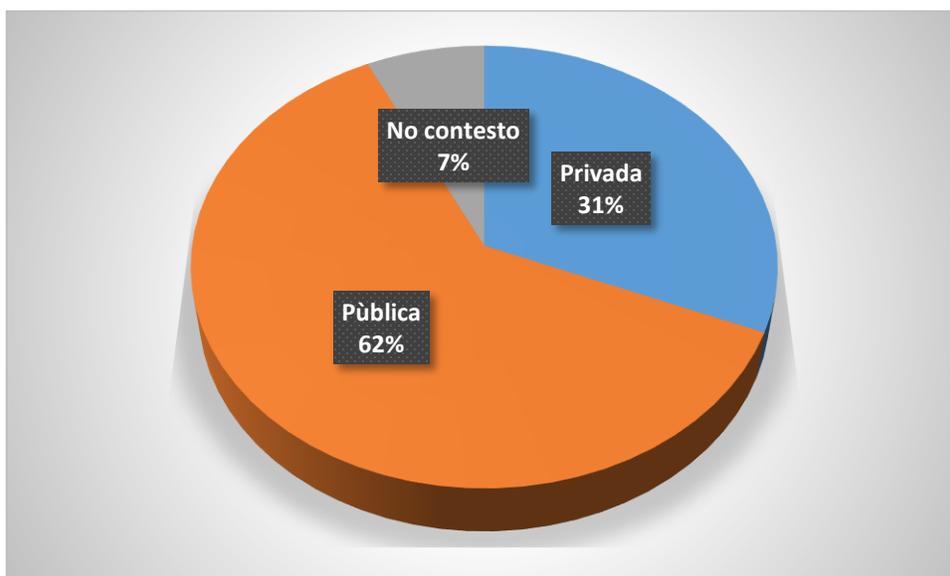
El 61.6% de los encuestados provienen de escuelas públicas (69); el 31.3% son egresados de escuelas privadas (35) y el 7.1% no contestó (8)

**TABLA 5. Tipo de escuela en frecuencia y porcentajes**

Tipo escuela	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Privada	35	31.3%	31.3%
Pública	69	61.6%	92.9%
No contesto	8	7.1%	100.0%
Total	112	100.0%	

Complementando la TABLA 5 con la gráfica 5 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 5. Tipo de escuela en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.7. Tipo de trabajador

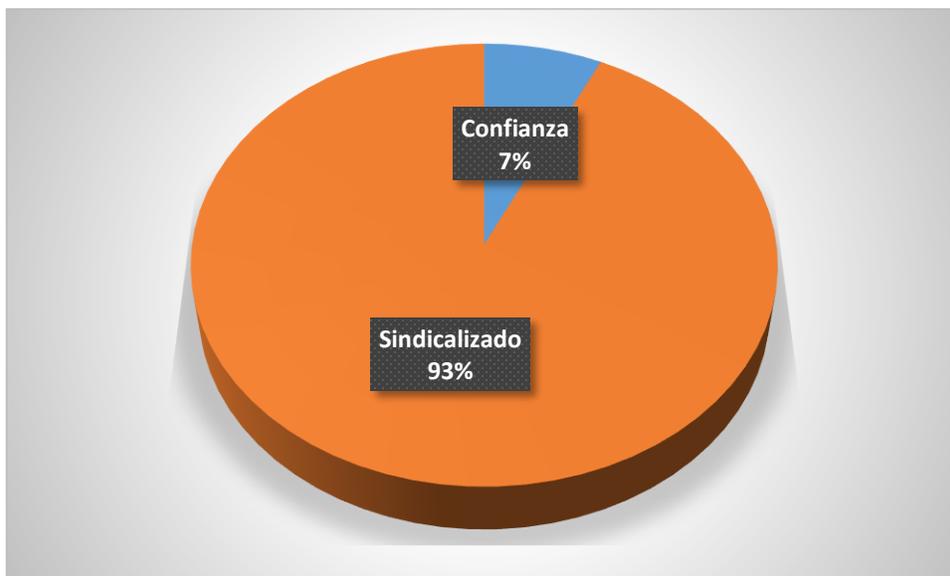
El 92.9% de los investigados son trabajadores sindicalizados (104) y el 7.1% son empleados de confianza (8)

**TABLA 6. Tipo de trabajador en frecuencia y porcentajes**

Tipo de trabajador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Confianza	8	7.1%	7.1%
Sindicalizado	104	92.9%	100.0%
Total	112	100.0%	

Complementando la TABLA 6 con la gráfica 6 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 6. Tipo de trabajador en frecuencia y porcentaje**



#### **7.1.8. Antigüedad**

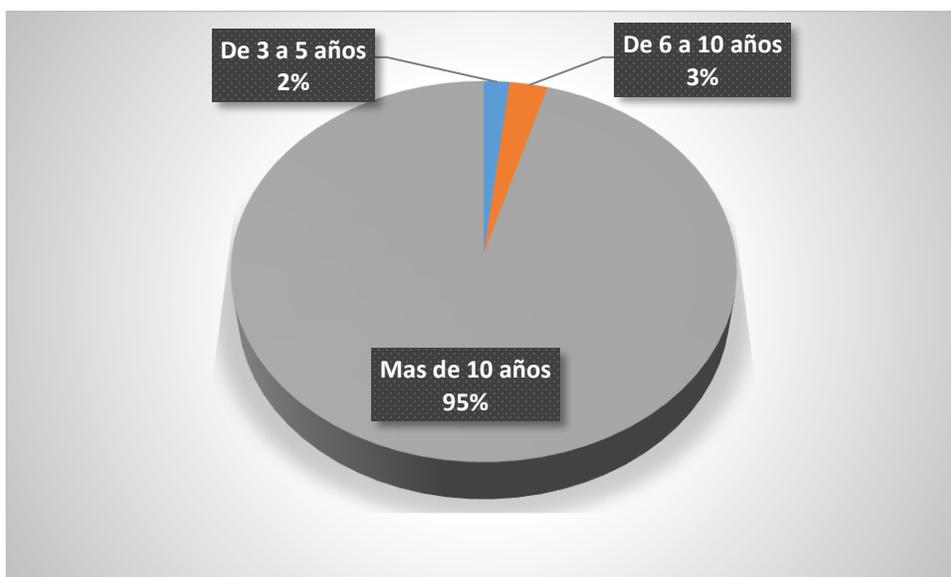
El 95.5% de los investigados tiene más de 10 años de antigüedad en la Institución (107); el 2.7% tiene de 6 a 10 años (3) y solo el 1.8% de 3 a 5 años de haber iniciado sus labores en el Instituto.

**TABLA 7. Antigüedad en frecuencia y porcentaje**

Rango de antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 3 a 5 años	2	1.8%	1.8%
De 6 a 10 años	3	2.7%	4.5%
Más de 10 años	107	95.5%	100.0%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100.0%</b>	

Complementando la TABLA 7 con la gráfica 7 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 7. Antigüedad en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.9. Antigüedad en el puesto

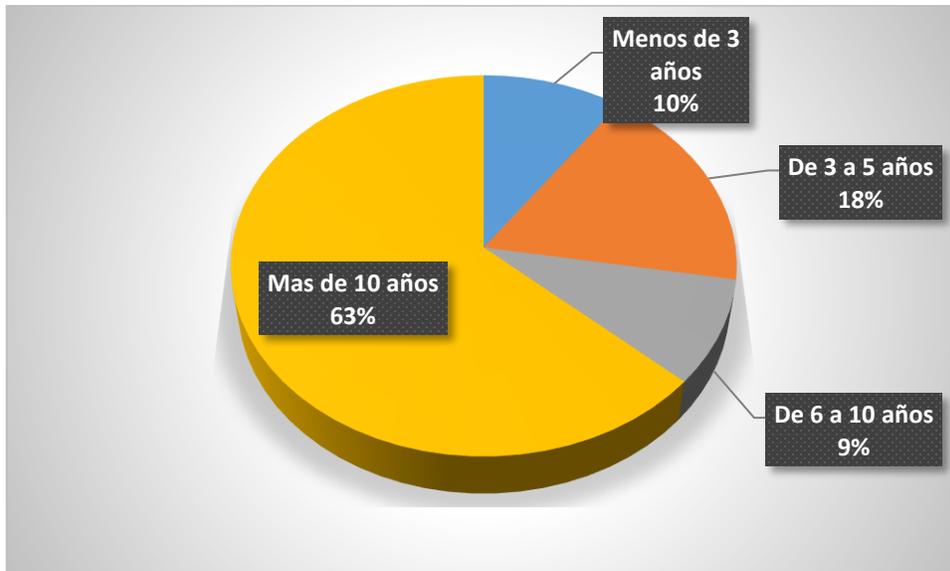
El 63.4% de la muestra investigada cuenta con más de 10 años en el puesto actual (71); el 17.9% de 3 a 5 años (20); el 9.8% menos de 3 años laborando en su puesto (11) y solo el 8.9% de 6 a 10 años de antigüedad en el puesto reciente.

**TABLA 8. Antigüedad en el puesto en frecuencia y porcentaje**

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 3 años	11	9.8%	9.8%
De 3 a 5 años	20	17.9%	27.7%
De 6 a 10 años	10	8.9%	36.6%
Más de 10 años	71	63.4%	100.0%
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100.0%</b>	

Complementando la TABLA 8 con la gráfica 8 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 8. Antigüedad en el puesto en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.10. Puesto

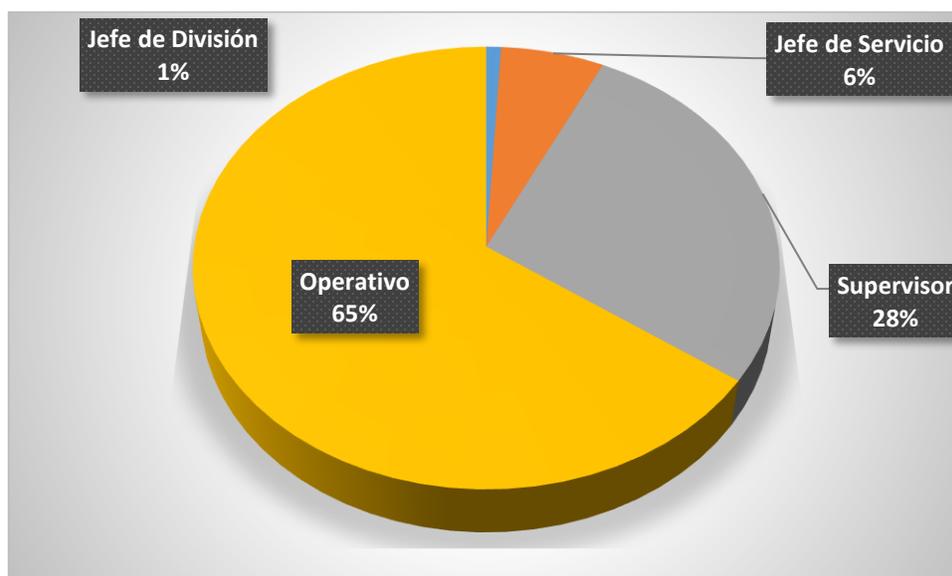
El 65.2% de los encuestados son personal con puestos de carácter operativo (73); el 27.7% poseen el puesto de supervisores (31); el 6.3% tiene puesto de jefe de servicio (7) y solo el .9% el puesto de jefe de división.

**TABLA 9. Puesto en frecuencia y porcentaje**

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Jefe de División	1	.9%	.9%
Jefe de Servicio	7	6.3%	7.1%
Supervisor	31	27.7%	34.8%
Operativo	73	65.2%	100.0%
Total	112	100.0%	

Complementando la TABLA 9 con la gráfica 9 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 9. Puesto en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.11. Turno

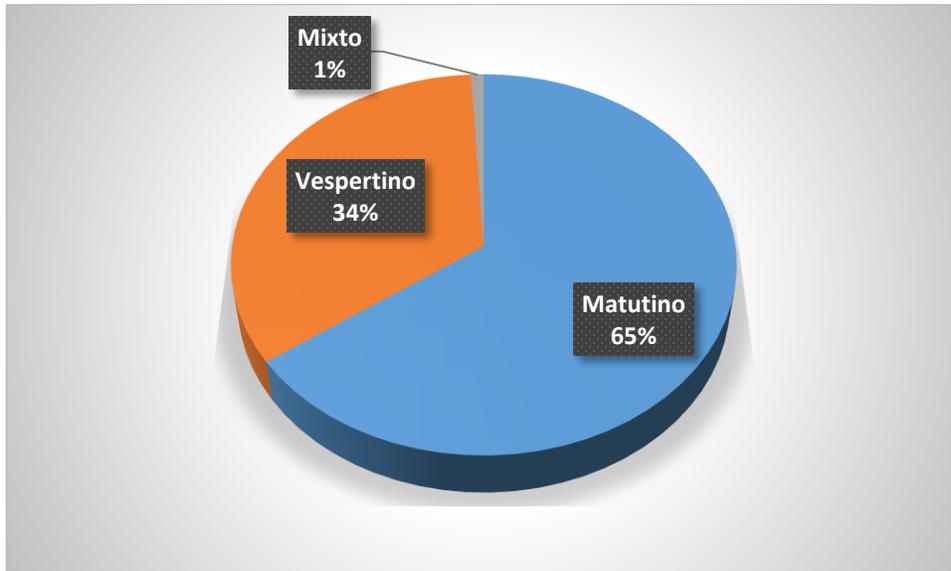
El 65.2% de la muestra investigada se encuentra laborando en el turno matutino (73); el 33.9% realizan sus actividades en el turno vespertino (38) y únicamente el .9% se encuentra en el turno mixto.

**TABLA 10. Turno en frecuencia y porcentaje**

Turno	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Matutino	73	65.2%	65.2%
Vespertino	38	33.9%	99.1%
Mixto	1	0.9%	100.0%
Total	112	100.0%	

Complementando la TABLA 10 con la gráfica 10 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 10. Turno en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.12. Personal a cargo

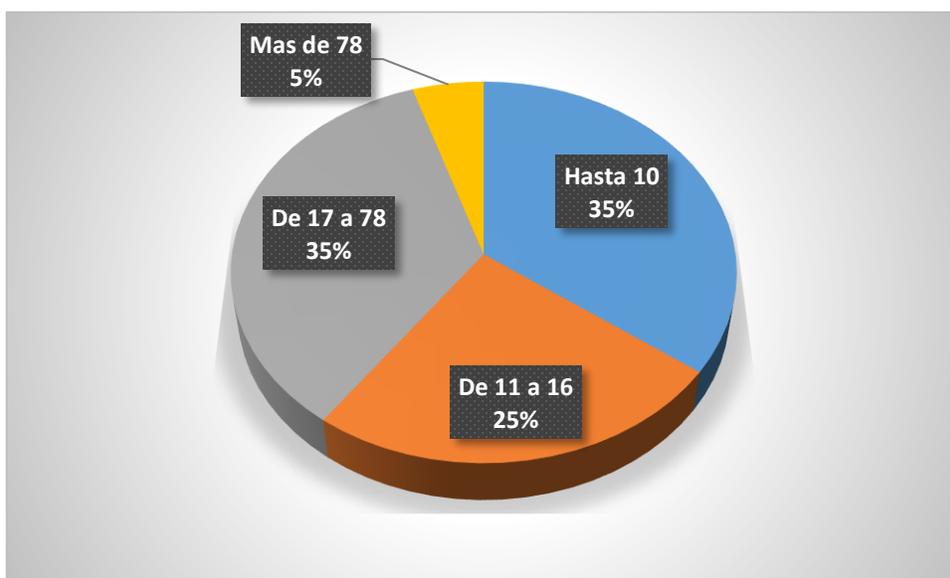
El 35% de la muestra investigada (7) indicó que cuenta hasta con 10 personas a su cargo; de igual manera un 35% (7) refirió tener a su cargo de 17 a 78 personas; el 25% (5) de 11 a 16 y el 5% (1) más de 78 empleados bajo su responsabilidad.

**TABLA 11. Personal a cargo en frecuencia y porcentaje**

Rango de personal a cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hasta 10	7	35%	35%
De 11 a 16	5	25%	60%
De 17 a 78	7	35%	95%
Más de 78	1	5%	100%
Total	20	100%	

Complementando la TABLA 11 con la gráfica 11 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 11. Personal a cargo en frecuencia y porcentaje**



### 7.1.13. Nivel jerárquico

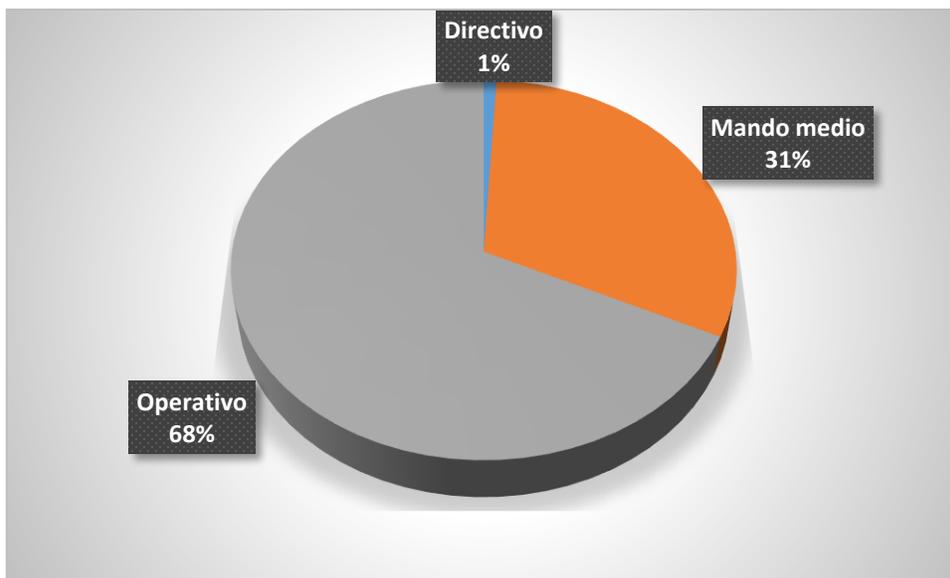
El 67.9% de los encuestados cuenta con nivel operativo (76); el 31.3% corresponde a mando medio (35) y solo el .9% posee el nivel jerárquico de directivo.

**TABLA 12. Nivel jerárquico**

Nivel jerárquico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Directivo	1	0.9%	0.9%
Mando medio	35	31.3%	32.1%
Operativo	76	67.9%	100.0%
Total	112	100.0%	

Complementando la TABLA 12 con la gráfica 12 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 12. Nivel jerárquico en frecuencia y porcentaje**



#### 7.1.14. Tipo de contrato

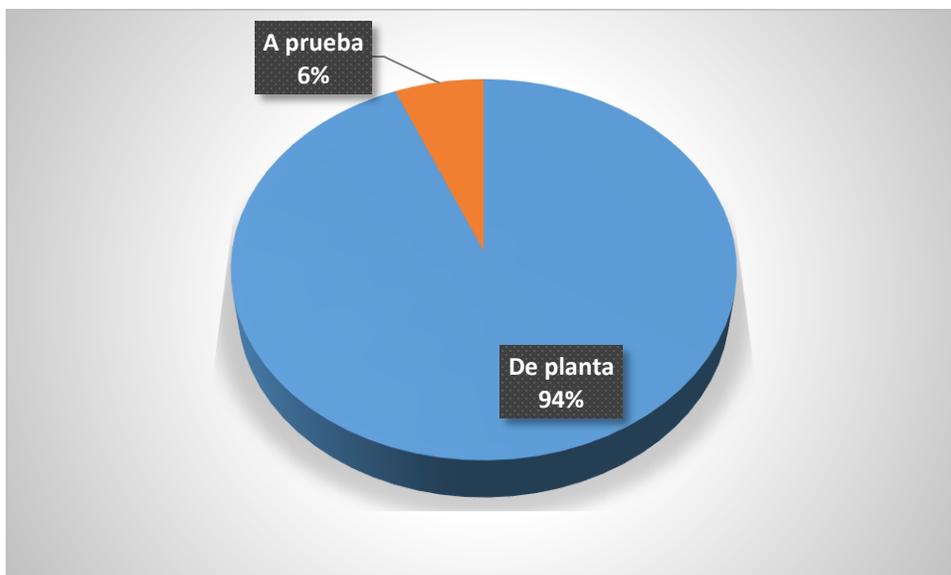
El 93.8% de los investigados cuentan con contrato de planta (105) y el 6.3% se encuentran contratados a prueba (7)

**TABLA 13. Tipo de contrato**

Contrato	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De planta	105	93.8%	93.8%
A prueba	7	6.3%	100.0%
Total	112	100.0%	

Complementando la TABLA 13 con la gráfica 13 podemos observar los datos de la siguiente manera:

**Gráfica 13. Tipo de contrato en frecuencia y porcentaje**



## 7.2. Estadística inferencial

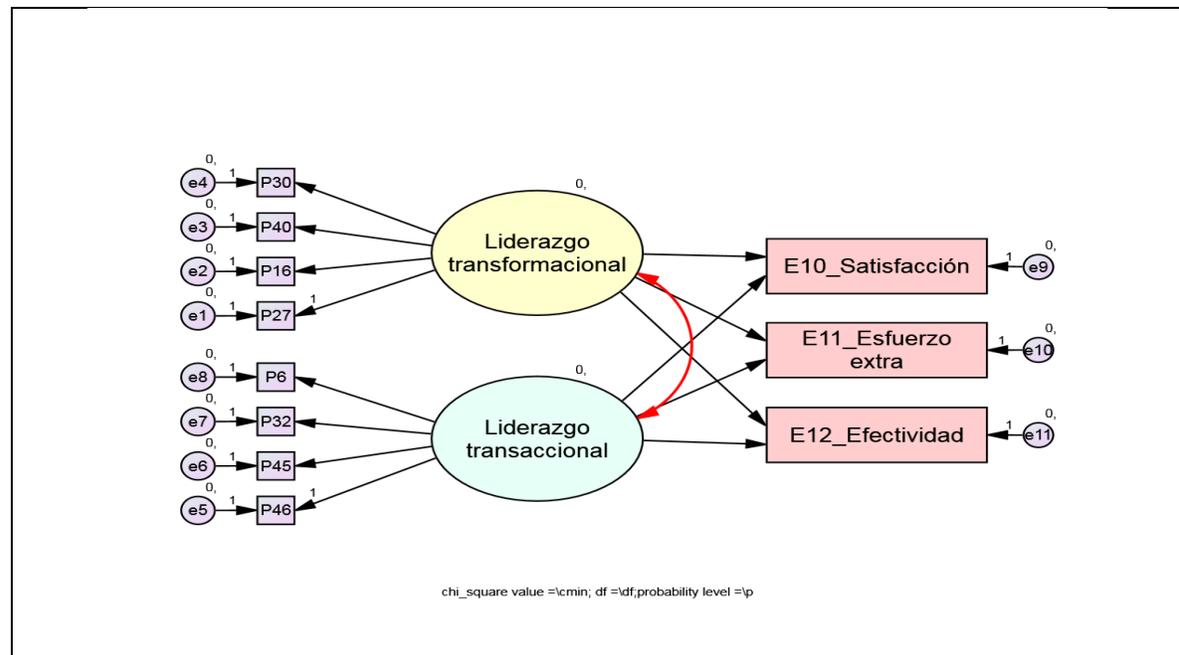
### 7.2.1. Contrastación de hipótesis

#### 7.2.1.1. Hipótesis general de investigación

“Las subescalas de liderazgo transformacional tienen mayor influencia en la explicación de las subescalas de variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad); en comparación con las subescalas transaccionales en el personal investigado”.

Dicha hipótesis se pudo integrar en un modelo de ecuaciones estructurales que se presenta de forma gráfica en la figura 5.

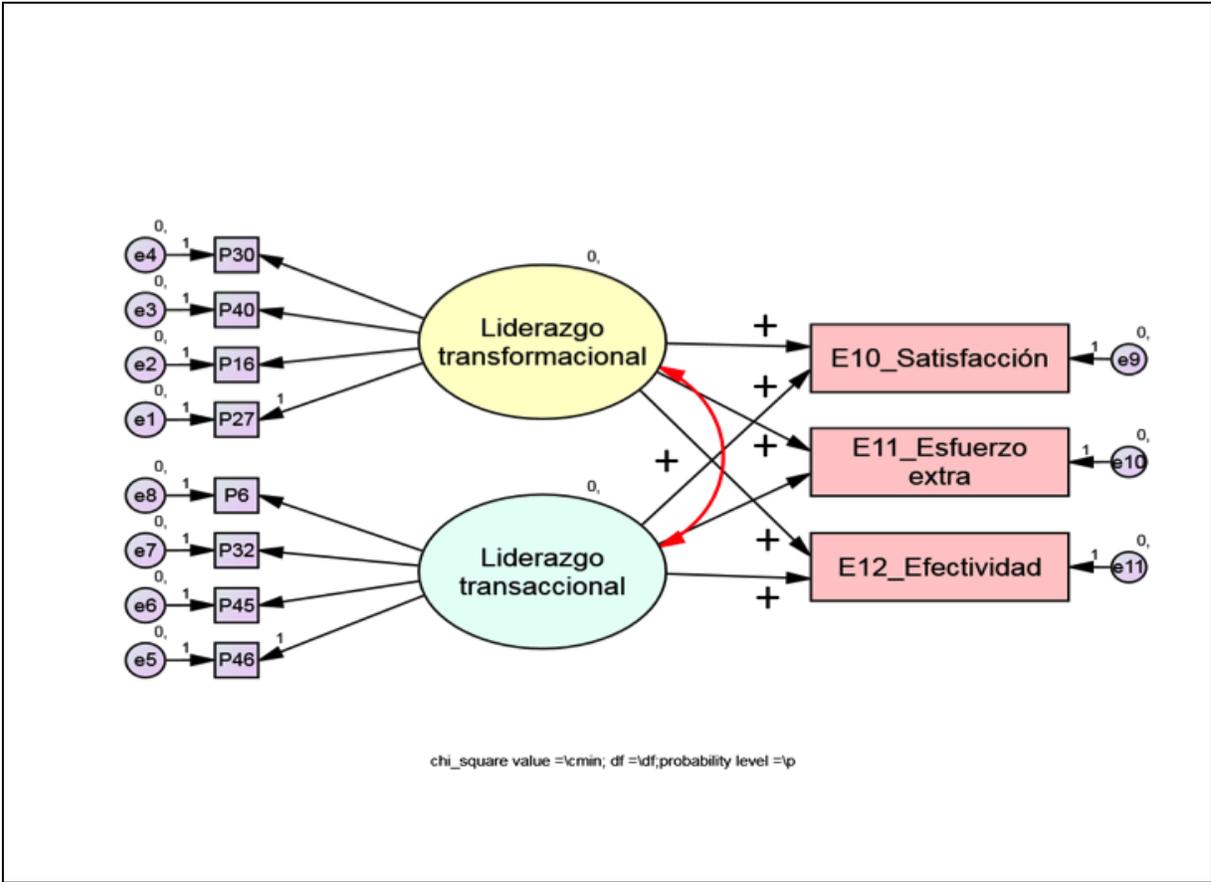
**Figura 5. Modelo de las ecuaciones estructurales**



Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de presentar las correlaciones e influencias esperadas con base al modelo de teórico Bass y Avolio, se desarrolló un el modelo de ecuaciones estructurales que apoya a la hipótesis general de investigación, se presenta en la figura 6.

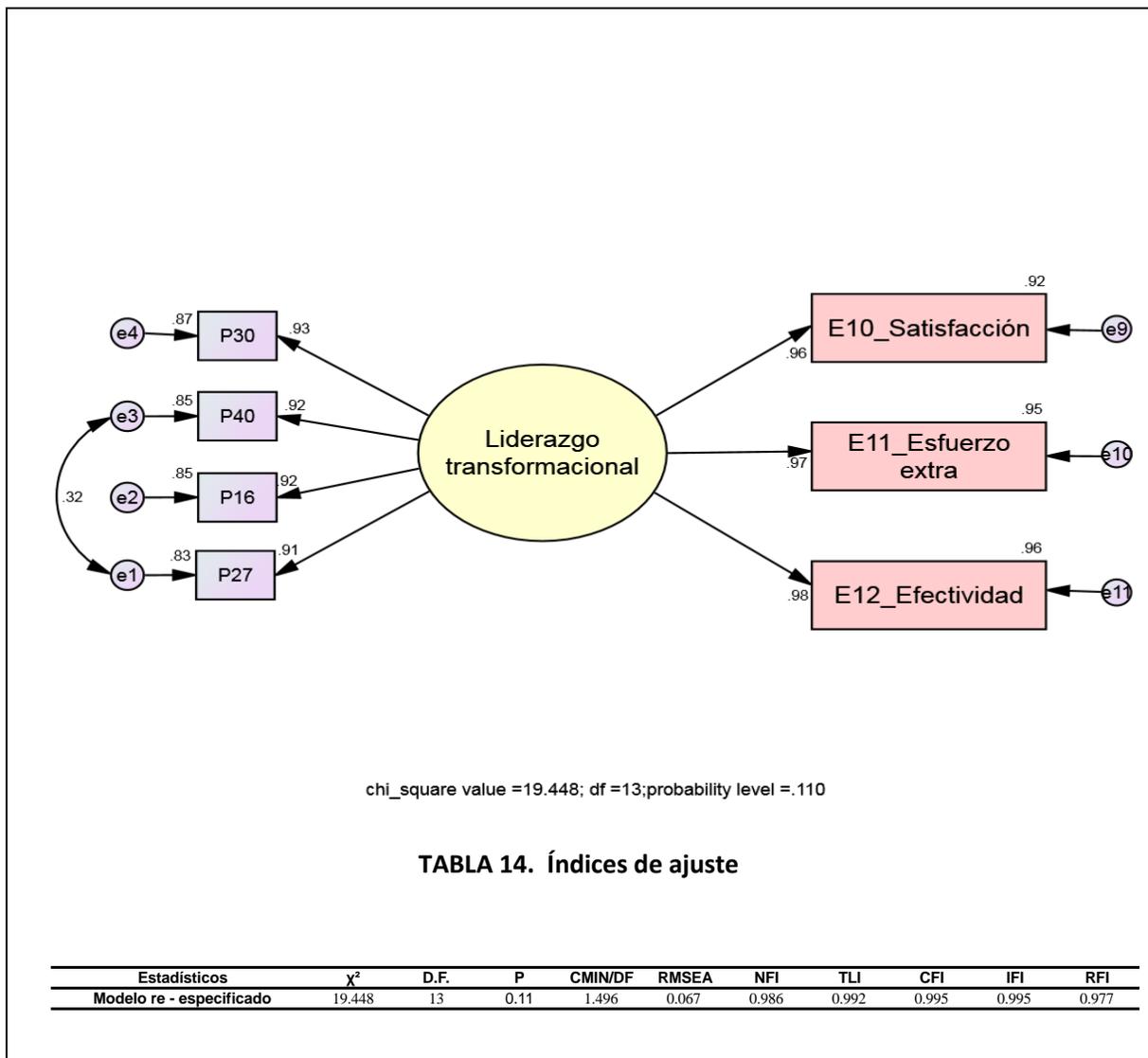
**Figura 6. Correlaciones e influencias esperadas en el modelo**



Fuente: Elaboración propia.

Se corrió el modelo tomando en cuenta la base de datos y los niveles de significancia estadística para integrar un modelo re – especificado final, se presenta en la Figura 7.

**Figura 7. Modelo de ecuaciones estructurales re - especificado**



Fuente: Elaboración propia.

En la TABLA 14 se observan los índices de bondad de ajuste del nuevo modelo re – especificado, son: CMIN/DF = 1.496 siendo excelente; NFI= 0.98; TLI= 0.992; CFI= 0.995; IFI = 0.995; RFI = 0.977 siendo cercanos a uno demuestran una adecuada bondad de ajuste; un RMSEA= 0.067 permiten **rechazar la hipótesis nula del modelo de ecuaciones estructurales** a un intervalo del .90.

Los coeficientes beta no estandarizados del Modelo de ecuaciones estructurales se presentan en la TABLA 15.

**TABLA 15. Coeficiente beta no estandarizados del Modelo de ecuaciones estructurales**

	<b>Variables</b>	<b>Estimate</b>	<b>Error estándar S.E.</b>	<b>Critical ratios C.R.</b>	<b>P</b>
P27	<--- Liderazgo transformacional	1			
P16	<--- Liderazgo transformacional	1.083	0.063	17.189	***
P40	<--- Liderazgo transformacional	1.038	0.05	20.816	***
P30	<--- Liderazgo transformacional	1.003	0.057	17.71	***
E10_Satisfacción	<--- Liderazgo transformacional	3.666	0.188	19.522	***
E11_Esfuerzo_extra	<--- Liderazgo transformacional	4.097	0.198	20.722	***
E12_Efectividad	<--- Liderazgo transformacional	3.856	0.183	21.045	***

\*\*\* P<0.001

Fuente: Elaboración propia.

Los coeficientes beta estandarizados del Modelo de ecuaciones estructurales se presentan en la TABLA 16

**TABLA 16. Coeficiente beta estandarizados del Modelo de ecuaciones estructurales**

	<b>Variables</b>	<b>Pesos</b>
P27	<--- Liderazgo transformacional	0.91
P16	<--- Liderazgo transformacional	0.92
P40	<--- Liderazgo transformacional	0.92
P30	<--- Liderazgo transformacional	0.93
E10_Satisfacción	<--- Liderazgo transformacional	0.96
E11_Esfuerzo_extra	<--- Liderazgo transformacional	0.97
E12_Efectividad	<--- Liderazgo transformacional	0.98

\*\*\* P<0.001

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la Figura 6 y la TABLA 16 se puede observar lo siguiente; se eliminó del modelo el Liderazgo transaccional por no ser significativo, solo el Liderazgo transformacional influye de manera directa significativa a partir de sus coeficiente beta estandarizados en cada una de las subescalas de resultados de la forma siguiente: en la subescala E10 Satisfacción, el coeficiente beta = 0.96, explicando aproximadamente el 92 % de su varianza a partir de su R Cuadrada. Con respecto a la E11 Esfuerzo extra, el coeficiente beta = 0.97, explicando aproximadamente el 95 % de su varianza a partir de su R Cuadrada, y por último, en la subescala E12 Efectividad, el coeficiente beta = 0.98, explicando aproximadamente el 96 % de su varianza a partir de su R Cuadrada.

Lo anterior permite **Aceptar la hipótesis general de investigación** con un Intervalo de confianza del 0.90.

Tomando en cuenta lo anterior, se procedió a realizar un análisis complementario de regresiones múltiples, para entender la aportación de cada subescala en el constructo mayor, de la siguiente forma:

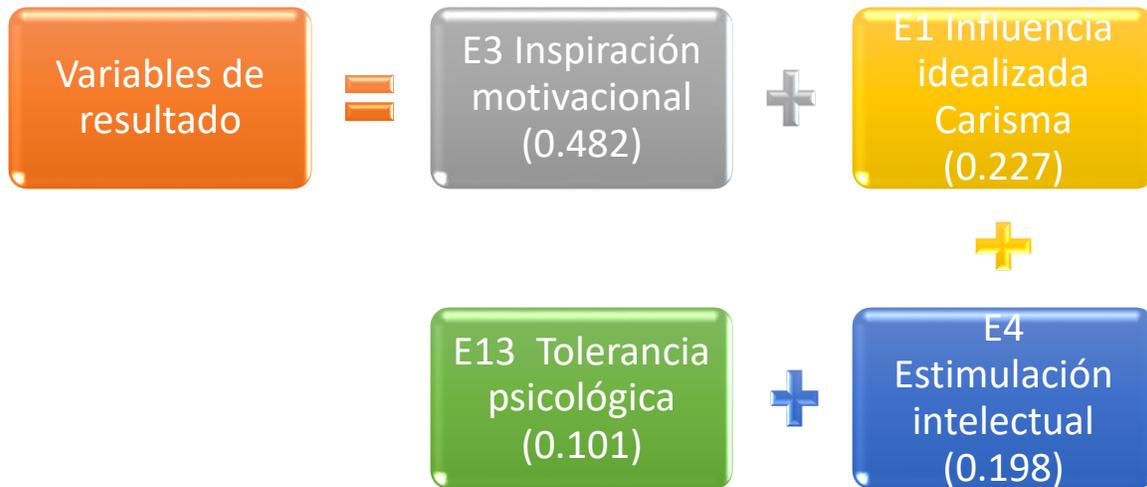
**VARIABLES DE RESULTADO (Y1Satisfacción+Y2Esfuerzo extra+Y3Efectividad)= f(X14 (Influencia idealizada /Atributo) + (X15 Influencia idealizada /Conducta) + (X16 Inspiración motivacional) + (X17 Estimulación intelectual) + (X18 Consideración individual) + (Tolerancia psicológica).**

### **Hipótesis general de investigación**

VARIABLES DE RESULTADO = E3 Inspiración motivacional (0.482) + E1 Influencia idealizada Carisma (0.227) + E4 Estimulación intelectual (0.198) + E13 Tolerancia psicológica (0.101).

### Figura 8. Hipótesis general de investigación

Se aplicó una corrida de regresión múltiple y el resultado se presenta a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

La regresión múltiple que se corrió, tomó en cuenta todas las subescalas del liderazgo transformacional y transaccional, queriendo explicar la integración de subescalas de variables de resultado. El resultado de la regresión múltiple, pudo determinar que solo 4 subescalas transformacionales, explican aproximadamente el 95 % de la varianza de las variables de resultado integradas; siendo: la E3 Inspiración motivacional (0.482) + la E1 Influencia idealizada Carisma (0.227) + la E4 la Estimulación intelectual (0.198) + la E13 Tolerancia psicológica (0.101).

Con lo anterior, se confirma la **Aceptación** de la hipótesis general de investigación con el método de regresión múltiple con un intervalo de confianza del 95 %.

## Hipótesis específicas

### Hipótesis específica 1

1. “En el perfil jerarquizado del personal investigado, predominan en primer lugar las subescalas de liderazgo transformacional, en segundo lugar las transaccionales y en tercer lugar las de administración por excepción pasivo y laissez faire”

#### 7.2.2. Perfil jerárquico de las dimensiones teóricas

Con el objeto de conocer la distribución de los datos bajo la curva con un nivel de confianza del 95% se determinó el intervalo de confianza de la media a través de la comparación de medias.

De acuerdo a lo anterior se presenta el resultado que determinó el perfil jerárquico de la media, estos límites de confianza tanto inferiores como superiores para la media de los datos adquiridos expresan los límites de donde fluctúan los datos de la muestra, los cuales se detallan en la TABLA 17

**TABLA 17. Jerarquía de las dimensiones teóricas de la muestra**

Jerarquía	Factores	Subescalas	N	Media	Desviación estándar	Límite inferior de confianza	Límite superior de confianza
1	Liderazgo transformacional	E2_Influencia_idealizada_Conducta	112	12.99	5.16	12.02	13.96
2	Liderazgo transformacional	E5_Consideración_individual	112	12.88	5.41	11.87	13.90
3	Liderazgo transaccional	E7_Admon_Activo	112	12.49	5.04	11.55	13.43
4	Liderazgo transformacional	E4_Estimulación_intelectual	112	12.36	5.42	11.34	13.37
5	Liderazgo transformacional	E1_Influencia_idealizada_Carisma	112	12.34	5.56	11.30	13.38
6	Liderazgo transformacional	E3_Inspiración_motivacional	112	11.97	5.38	10.97	12.98
7	Variable de resultado	E12_Efectividad	112	11.88	5.14	10.92	12.85
8	Variable de resultado	E11_Esfuerzo_extra	112	11.48	5.48	10.46	12.51
9	Liderazgo transformacional	E13_Tolerancia_psicológica	112	11.40	5.42	10.39	12.42

10	Variable de resultado	E10_Satisfacción	112	11.33	4.98	10.40	12.26
11	Liderazgo transaccional	E6_Premio_contingente	112	10.38	5.67	9.32	11.45
12	Liderazgo transaccional	E8_Admon_Pasivo	112	10.15	4.84	9.25	11.06
13	Laissez faire	E9_Laissez_faire	112	7.93	3.97	7.19	8.67

Como consecuencia de la jerarquización de las subescalas tenemos las de mayor puntaje, las cuales pueden considerarse como fortalezas al ser características positivas que los diferencian de los demás líderes. En el primer bloque es importante mencionar que 4 de ellas corresponden a liderazgo transformacional y una corresponde a la subescala de liderazgo transaccional, quedando en orden descendiente de la siguiente manera: en primer lugar la E2 Influencia idealizada conducta con una Media de 12.99, con Desviación estándar de 5.16; en segundo lugar la E5 Consideración individual con una Media de 12.88, con Desviación estándar de 5.41; en tercer lugar la E7 Admón. Activo con una Media de 12.49, con una Desviación estándar de 5.04; en cuarto lugar la E4 Estimulación intelectual con una Media de 12.36, con una Desviación estándar de 5.42; y en quinto lugar la E1 Influencia idealizada Carisma con una Media de 12.34, con una Desviación estándar de 5.56.

En el segundo bloque con un puntaje medio se observa una subescala de liderazgo transformacional y dos subescalas de variables de resultado quedando de la siguiente manera: en el sexto lugar la E3 Inspiración motivacional con una Media de 11.97, con una Desviación estándar de 5.38; en séptimo lugar la E12 Efectividad con una Media de 11.88, con una Desviación estándar de 5.14; y en octavo lugar la E11 Esfuerzo extra con una Media de 11.48, con una Desviación estándar de 5.48.

A diferencia del primero y segundo bloque las 5 subescalas con el puntaje más bajo se concentran en el tercer bloque de la siguiente manera: en noveno lugar la E13 Tolerancia psicológica con una Media de 11.40, con una Desviación estándar de 5.42; en décimo lugar la E10 Satisfacción con una Media de 11.33, con Desviación estándar de 4.98; en onceavo lugar la E6 Premio contingente con una Media de 10.38, con una Desviación estándar de 5.67; en doceavo lugar la E8 Admón. Pasivo con una Media

de 10.15, con una Desviación estándar de 4.84; y en treceavo lugar la E9 Laissez faire con una Media de 7.93, con una desviación estándar de 3.97.

Lo anterior nos lleva a asumir que es muy importante entre los seguidores observar la conducta del líder, esperar correcciones consejos de éste, que él se encuentra inmerso en la dinámica del trabajo y que actué con carisma; apoyando y motivando la estimulación intelectual del empleado en todo momento.

**TABLA 18. Perfil de subescalas de liderazgo transformacional y transaccional por grupo de variables**

Factores	Subescalas	N	Media	Desviación estándar	Límite inferior de confianza	Límite superior de confianza
Liderazgo transformacional	E1_Influencia_idealizada_Carisma	112	12.34	5.56	11.30	13.38
	E2_Influencia_idealizada_Conducta	112	12.99	5.16	12.02	13.96
	E3_Inspiración_motivacional	112	11.97	5.38	10.97	12.98
	E4_Estimulación_intelectual	112	12.36	5.42	11.34	13.37
	E5_Consideración_individual	112	12.88	5.41	11.87	13.90
	E13_Tolerancia_psicológica	112	11.40	5.42	10.39	12.42
Liderazgo transaccional	E6_Premio_contingente	112	10.38	5.67	9.32	11.45
	E7_Admon_Activo	112	12.49	5.04	11.55	13.43
	E8_Admon_Pasivo	112	10.15	4.84	9.25	11.06
Laissez faire	E9_Laissez_faire	112	7.93	3.97	7.19	8.67
Variables de resultado	E10_Satisfacción	112	11.33	4.98	10.40	12.26
	E11_Esfuerzo_extra	112	11.48	5.48	10.46	12.51
	E12_Efectividad	112	11.88	5.14	10.92	12.85

En la TABLA 18 se observa que los puntajes medios más altos corresponden a las subescalas transformacionales, posteriormente le siguen las subescalas transaccionales, le continúan las variables de resultado, y por último, las de administración por excepción pasivo y laissez faire.

Dados los resultados que muestran las TABLAS 17 y 18, se puede **Aceptar** la Hipótesis específica No. 1 con un intervalo de confianza del 95 %.

## **Hipótesis específica 2**

2. “El instrumento Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5, adaptado por Mendoza en 2005, cumple con los criterios de validez y confiabilidad a nivel científico”

Para contrastar la hipótesis específica 2, fue necesario correr análisis de confiabilidad y validez; los resultados se presentan en la TABLA 19.

Una vez recopilada la información, se procedió a realizar el análisis de validez y confiabilidad de los datos. Con el objetivo de buscar el número mínimo de dimensiones capaces de expresar el máximo de información contenida en los datos y que todas las variables cumplieran el mismo papel se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

### **Validez del constructo**

A través del método de extracción: *análisis de componentes principales bajo una rotación Varimax*; se analizó cada una de las subescalas con cuatro reactivos para comprobar que pertenecían sólo a una dimensión, y en aquellos casos donde el sentido de los reactivos era inverso, se cambió el sentido de las respuestas. Se analizaron los valores propios para identificar la generación de dimensiones, teniendo una varianza explicada mayor a 0.70. De manera adicional se generó el *índice de Kaiser-Meyer-Olkin KMO*; el cual mide la adecuación de la muestra e indica qué tan

apropiado es aplicar el análisis factorial (Levy, 2003). Este índice compara la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Los valores entre 0.5 y 1 muestran que el análisis factorial es pertinente para el conjunto de datos.

### Confiabilidad del instrumento

Para obtener la confiabilidad del instrumento se corrió el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada una de las subescalas; el cual fue superior a 0.80 en todos los casos.

La obtención del Alfa de Cronbach y los análisis factorial confirmatorio fueron complementarios en cuanto a la robustez del instrumento “Multifactor Leadership Questionnaire”, la cual se presenta en la TABLA 19.

**TABLA 19. Confiabilidad y validez del instrumento**

Factores	Subescala	Confiabilidad		Validez			
		Alfa de Cronbach		Análisis factorial confirmatorio			
		Normal	Estandarizada	Reactivos	Factores	Varianza explicada	KMO
Liderazgo transformacional	E1_Influencia_Carisma	0.97	0.97	4	1	91.04	0.87
	E2_Influencia_Conducta	0.96	0.96	4	1	89.83	0.88
	E3_Inspiración_motivacional	0.95	0.95	4	1	86.90	0.85
	E4_Estimulación_intelectual	0.95	0.95	4	1	87.95	0.86
	E5_Consideración_individual	0.95	0.95	4	1	85.98	0.86
	E13_Tolerancia_psicológica	0.94	0.94	4	1	85.27	0.85
Liderazgo transaccional	E6_Premio_contingente	0.96	0.96	4	1	89.71	0.85
	E7_Admon_activo	0.94	0.94	4	1	85.74	0.84
	E8_Admon_pasivo	0.87	0.87	4	1	71.44	0.76
Laissez faire	E9_Laissez_faire	0.86	0.86	4	1	71.13	0.8
Variables de resultado	E10_Satisfacción	0.96	0.96	4	1	89.78	0.87
	E11_Esfuerzo_extra	0.97	0.97	4	1	93.96	0.64
	E12_Efectividad	0.96	0.96	4	1	92.60	0.59

Es importante comentar que los coeficientes de confiabilidad en todas las subescalas del instrumento fueron superiores a 0.70; mientras que la validez explicada también lo

fue. Los índices KMO fueron superiores a 0.70 en todos los casos, excepto en el esfuerzo extra y la efectividad.

### 7.2.3. Análisis de correlación de los datos obtenidos a través del Instrumento utilizado

La **base de datos** con la información de la muestra seleccionada (112 cuestionarios) se importó al programa estadístico SPSS versión 21 con el propósito de facilitar la validación de los reactivos en la dimensión que se pretende evaluar.

La TABLA 20 presenta la **correlación** entre factores de la siguiente manera:

**TABLA 20. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional.**

	E1	E2	E3	E4	E5	E13	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
E1_Influencia_idealizada_Carisma	1												
E2_Influencia_idealizada_Conducta	.957**	1											
E3_Inspiración_motivacional	.925**	.935**	1										
E4_Estimulación_intelectual	.920**	.918**	.952**	1									
E5_Consideración_individual	.892**	.903**	.930**	.942**	1								
E13_Tolerancia_psicológica	.830**	.815**	.889**	.867**	.856**	1							
E6_Premio_contingente	.785**	.801**	.824**	.826**	.791**	.744**	1						
E7_Admon_Activo	.891**	.907**	.922**	.916**	.885**	.809**	.817**	1					
E8_Admon_Pasivo	-.445**	-.449**	-.491**	-.534**	-.513**	-.476**	-.402**	-.494**	1				
E9_Laissez_faire	-.578**	-.563**	-.571**	-.600**	-.648**	-.575**	-.454**	-.567**	.681**	1			
E10_Satisfacción	.910**	.877**	.933**	.916**	.883**	.861**	.764**	.875**	-.469**	-.575**	1		
E11_Esfuerzo_extra	.910**	.904**	.966**	.951**	.933**	.888**	.810**	.903**	-.538**	-.609**	.936**	1	
E12_Efectividad	.940**	.937**	.952**	.934**	.909**	.866**	.793**	.923**	-.516**	-.609**	.940**	.947**	1

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral)

La TABLA 20 mostró que entre E9 Laissez-faire y E8 Administración por excepción pasivo la correlación es positiva con .681; sin embargo, la correlación es inversamente significativa con todas las demás subescalas, corroborando los estudios de Mendoza (2005).

El puntaje mínimo fue entre E6 premio contingente y E13 tolerancia psicológica con .744, correspondiente a las subescalas de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional respectivamente. Sin embargo, E3 inspiración motivacional y E11 esfuerzo extra tuvieron una alta correlación con puntaje de .966.

La TABLA 21 presenta la **correlación** entre factores de la siguiente manera:

**TABLA 21. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transformacional**

Subescalas	E1	E2	E3	E4	E5	E13
E1_Influencia_idealizada_Carisma	1					
E2_Influencia_idealizada_Conducta	.957**	1				
E3_Inspiración_motivacional	.925**	.935**	1			
E4_Estimulación_intelectual	.920**	.918**	.952**	1		
E5_Consideración_individual	.892**	.903**	.930**	.942**	1	
E13_Tolerancia_psicológica	.830**	.815**	.889**	.867**	.856**	1

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral)

La TABLA 21 presentó correlaciones positivas significativas al 99% entre las subescalas de liderazgo transformacional. El puntaje mínimo de correlación de Pearson fue de .815 entre E2 Influencia idealizada Conducta y E13 Tolerancia psicológica. La puntuación más alta fue de .957 entre E1 Influencia idealizada Carisma y E2 Influencia idealizada Conducta.

La TABLA 22 presenta la correlación de la siguiente manera:

**TABLA 22. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transformacional y subescalas de variables de resultado**

Subescalas	E10_Satisfacción	E11_Esfuerzo_extra	E12_Efectividad
E1_Influencia_idealizada_Carisma	.910**	.910**	.940**
E2_Influencia_idealizada_Conducta	.877**	.904**	.937**
E3_Inspiración_motivacional	.933**	.966**	.952**
E4_Estimulación_intelectual	.916**	.951**	.934**
E5_Consideración_individual	.883**	.933**	.909**
E13_Tolerancia_psicológica	.861**	.888**	.866**

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral)

LA TABLA 22 muestra una correlación positiva significativa al 99% entre todas las subescalas de liderazgo transformacional y las variables de resultado. El puntaje más alto en relación a la satisfacción fue de .933 entre E3 Inspiración motivacional y E10 Satisfacción; y el puntaje más bajo fue de .861 entre E13 Tolerancia psicológica y E10 Satisfacción. En relación con el esfuerzo extra de las subescalas de variables de resultado la puntuación más alta fue de .966 entre E3 Inspiración motivacional y E11 Esfuerzo extra; y la puntuación menor fue de .888 entre E13 Tolerancia psicológica y E11 Esfuerzo extra. En lo concerniente a la efectividad la mayor puntuación fue de .952 entre E3 Inspiración motivacional y E12 Efectividad; y el puntaje menor fue de .866 entre E13 Tolerancia psicológica y E12 Efectividad.

La TABLA 23 muestra la correlación entre factores de la siguiente manera:

**TABLA 23. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transaccional**

Subescalas	E6	E7	E8
E6_Premio_contingente	1		
E7_Admon_Activo	.817**	1	
E8_Admon_Pasivo	-.402**	-.494**	1

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral)

La TABLA 23 reflejo una correlación inversa de  $-.494$  entre E8 Admón. Pasivo y E7 Admón. Activo; sin embargo, la correlación fue positiva entre E7 Admón. Activo y E6 Premio contingente con un puntaje de  $.817$ .

La TABLA 24 muestra la correlación entre factores de la siguiente manera:

**TABLA 24. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transaccional y subescalas de variables de resultado**

Subescalas	E10_Satisfacción	E11_Esfuerzo_extra	E12_Efectividad
E6_Premio_contingente	$.764^{**}$	$.810^{**}$	$.793^{**}$
E7_Admon_Activo	$.875^{**}$	$.903^{**}$	$.923^{**}$
E8_Admon_Pasivo	$-.469^{**}$	$-.538^{**}$	$-.516^{**}$

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral)

La TABLA 24 arrojo una correlación inversa entre las subescalas de liderazgo transaccional y las subescalas de variables de resultado de  $-.469$  entre E8 Admón. Pasivo y E10 satisfacción; el puntaje más alto con una correlación positiva fue de  $.875$  entre E7 Admón. Activo y E10 satisfacción. En la subescala esfuerzo extra también existió una correlación inversa de  $-.538$  entre E8 Admón. Pasivo y E11 Esfuerzo extra; el puntaje más alto en esta subescala fue de  $.903$  entre E7 Admón. Activo y E11 Esfuerzo extra. En relación a la efectividad, de igual manera se presentó una relación inversa entre E8 Admón. Pasivo y E12 Efectividad con un puntaje de  $-.516$ ; entre E7 Admón. Activo y E12 Efectividad existió una correlación positiva significativa con puntaje de  $.923$ .

La TABLA 25 presenta la correlación entre factores de la siguiente manera:

**TABLA 25. Matriz de correlación entre las subescalas de variables de resultado**

	E10	E11	E12
E10_Satisfacción	1		
E11_Esfuerzo_extra	.936**	1	
E12_Efectividad	.940**	.947**	1

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (Bilateral)

La TABLA 25 expone correlaciones positivas significativas al 99% entre las subescalas de variables de resultado. El puntaje mayor fue de .947 entre E12 Efectividad y E11 Esfuerzo extra; el puntaje mínimo fue de .936 entre E11 Esfuerzo extra y E10 satisfacción.

Dados los resultados que muestra la TABLA 19, se puede **Aceptar** la Hipótesis específica No. 2 con un intervalo de confianza del 95 %.

### **Hipótesis específica 3**

3. “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los Hombres y Mujeres investigados”.

Tomando en cuenta la hipótesis específica 3, fue necesario correr una prueba T de Student para contrastar las medias de los Hombres y Mujeres por cada una de las subescalas del instrumento. Los resultados de las pruebas T de Student se presentan en la tabla No. 26

**TABLA 26. Diferencias de las subescalas del instrumento entre Hombres y Mujeres**

D1_Sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
E1_Influencia_idealizada_Carisma	Mujer	92	12.14	5.53	0.58
	Hombre	20	13.25	5.75	1.29
E2_Influencia_idealizada_Conducta	Mujer	92	12.88	5.10	0.53
	Hombre	20	13.50	5.55	1.24
E3_Inspiración_motivacional	Mujer	92	11.83	5.41	0.56
	Hombre	20	12.65	5.29	1.18
E4_Estimulación_intelectual	Mujer	92	12.17	5.39	0.56
	Hombre	20	13.20	5.63	1.26
E5_Consideración_individual	Mujer	92	12.86	5.47	0.57
	Hombre	20	13.00	5.24	1.17
E6_Premio_contingente	Mujer	92	10.05	5.60	0.58
	Hombre	20	11.90	5.89	1.32
E7_Admon_Activo	Mujer	92	12.29	5.09	0.53
	Hombre	20	13.40	4.82	1.08
E8_Admon_Pasivo	Mujer	92	10.43	4.98	0.52
	Hombre	20	8.85	3.96	0.89
E9_Laissez_faire	Mujer	92	8.02	4.11	0.43
	Hombre	20	7.50	3.27	0.73
E10_Satisfacción	Mujer	92	11.14	4.94	0.51
	Hombre	20	12.20	5.23	1.17
E11_Esfuerzo_extra	Mujer	92	11.35	5.48	0.57
	Hombre	20	12.10	5.59	1.25
E12_Efectividad	Mujer	92	11.73	5.07	0.53
	Hombre	20	12.60	5.55	1.24
E13_Tolerancia_psicológica	Mujer	92	11.24	5.44	0.57
	Hombre	20	12.15	5.41	1.21

Tomando en cuenta la información de la TABLA 26 se puede apreciar que No existen diferencias significativas en la media de las respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento MQL en las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire y variables de resultado.

Dados los resultados que muestra la TABLA 26, se puede **Rechazar** la Hipótesis específica No. 3; ya que no se reportaron diferencias significativas, con un intervalo de confianza del 95 %.

#### Hipótesis específica 4

“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre Jefes y Seguidores investigados”.

Tomando en cuenta la hipótesis específica 4, fue necesario correr una prueba T de Student para contrastar las medias de los Jefes y Seguidores por cada una de las subescalas del instrumento. Los resultados de las pruebas T de Student se presentan en la TABLA No. 27.

**TABLA 27. Diferencias de las subescalas del instrumento entre Jefes y Seguidores**

Personal		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
E1_Influencia_idealizada_Carisma	Jefes	13	17.62	2.63	0.73	*
	Seguidores	99	11.65	5.48	0.55	
E2_Influencia_idealizada_Conducta	Jefes	13	18.23	2.20	0.61	*
	Seguidores	99	12.30	5.05	0.51	
E3_Inspiración_motivacional	Jefes	13	17.38	2.18	0.60	*
	Seguidores	99	11.26	5.27	0.53	
E4_Estimulación_intelectual	Jefes	13	18.23	2.39	0.66	*
	Seguidores	99	11.59	5.24	0.53	
E5_Consideración_individual	Jefes	13	18.38	1.89	0.53	*
	Seguidores	99	12.16	5.31	0.53	
E6_Premio_contingente	Jefes	13	14.69	6.46	1.79	*
	Seguidores	99	9.82	5.34	0.54	
E7_Admon_Activo	Jefes	13	17.62	2.63	0.73	*

	Seguidores	99	11.82	4.89	0.49	
E8_Admon_Pasivo	Jefes	13	5.69	2.06	0.57	*
	Seguidores	99	10.74	4.80	0.48	
E9_Laissez_faire	Jefes	13	5.23	2.05	0.57	*
	Seguidores	99	8.28	4.03	0.40	
E10_Satisfacción	Jefes	13	15.92	2.14	0.59	*
	Seguidores	99	10.73	4.94	0.50	
E11_Esfuerzo_extra	Jefes	13	17.31	2.50	0.69	*
	Seguidores	99	10.72	5.31	0.53	
E12_Efectividad	Jefes	13	16.85	2.73	0.76	*
	Seguidores	99	11.23	5.03	0.51	
E13_Tolerancia_psicológica	Jefes	13	15.46	4.52	1.25	*
	Seguidores	99	10.87	5.32	0.54	

\* Diferencias significativas al 95 %.

Considerando la información de la TABLA 27 se puede observar que todas las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire y variables de resultado presentan diferencias significativas entre lo que percibe el Jefe y lo que perciben los Seguidores. Los puntajes más altos fueron E5 Consideración individual, E2 Influencia idealizada Conducta y E4 Estimulación intelectual, en lo que respecta a las respuestas de los jefes. Asimismo las subescalas más bajas para ellos son: E9 Laissez faire y E8 Admón. Pasivo.

Dados los resultados que muestra la Tabla 27, se puede **Aceptar** la Hipótesis específica No. 4 con un intervalo de confianza del 95 %.

### **.Hipótesis específica 5**

“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de Confianza y Sindicalizados investigados”.

Tomando en cuenta la hipótesis específica 5, fue necesario correr una prueba T de Student para contrastar las medias del personal de Confianza y Sindicalizado por cada una de las subescalas del instrumento. Los resultados de las pruebas T de Student se presentan en la TABLA No. 28

**TABLA 28. Diferencia entre Confianza y Sindicalizados**

D6_Tipo de trabajador		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
E1_Influencia_idealizada_Carisma	Confianza	8	15.75	5.85	2.07
	Sindicalizado	104	12.08	5.48	0.54
E2_Influencia_idealizada_Conducta	Confianza	8	16.00	5.68	2.01
	Sindicalizado	104	12.76	5.08	0.50
E3_Inspiración_motivacional	Confianza	8	15.75	4.86	1.72
	Sindicalizado	104	11.68	5.32	0.52
E4_Estimulación_intelectual	Confianza	8	16.25	5.28	1.87
	Sindicalizado	104	12.06	5.34	0.52
E5_Consideración_individual	Confianza	8	15.88	6.03	2.13
	Sindicalizado	104	12.65	5.32	0.52
E6_Premio_contingente	Confianza	8	15.13	6.66	2.36
	Sindicalizado	104	10.02	5.45	0.53
E7_Admon_Activo	Confianza	8	16.00	5.48	1.94
	Sindicalizado	104	12.22	4.92	0.48
E8_Admon_Pasivo	Confianza	8	6.13	2.70	0.95
	Sindicalizado	104	10.46	4.84	0.47
E9_Laissez_faire	Confianza	8	5.50	2.07	0.73
	Sindicalizado	104	8.12	4.02	0.39
E10_Satisfacción	Confianza	8	14.50	4.66	1.65
	Sindicalizado	104	11.09	4.94	0.48
E11_Esfuerzo_extra	Confianza	8	15.38	5.66	2.00
	Sindicalizado	104	11.18	5.38	0.53
E12_Efectividad	Confianza	8	15.13	5.25	1.86
	Sindicalizado	104	11.63	5.07	0.50
E13_Tolerancia_psicológica	Confianza	8	14.50	5.61	1.98
	Sindicalizado	104	11.16	5.36	0.53

Tomando en cuenta la información contenida en la TABLA 28, se aprecia que todas las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire y

variables de resultado presentan diferencias significativas entre lo que distingue el personal de Confianza y el personal Sindicalizado investigado. Los puntajes más altos fueron E4 Estimulación intelectual con 16.25, E2 Influencia idealizada Conducta y E7 Admón. Activo con puntaje de 16.00 cada una, en lo que se refiere al personal de confianza investigado. Por otra parte las subescalas más bajas para éstos fueron: E9 Laissez faire con 5.50 y E8 Admón. Pasivo con 6.13.

Dados los resultados que muestra la TABLA 28, se puede **Aceptar** parcialmente la hipótesis específica No. 5; ya que solo en E7 Administración por excepción Activo se observaron diferencias, donde el personal de Confianza reporta mayor puntuación media en comparación con el Sindicalizado, con un intervalo de confianza del 95 %.

### Hipótesis específica 6

“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al Turno en que laboran los empleados investigados”.

Tomando en cuenta la hipótesis específica 6, fue necesario correr una prueba T de Student para contrastar las medias del personal del turno Matutino y Vespertino por cada una de las subescalas del instrumento. Los resultados de las pruebas T de Student se presentan en la TABLA No.29

**TABLA 29. Diferencia de acuerdo al Turno en que labora el personal investigado.**

D10_Turno		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
E1_Influencia_idealizada_Carisma	Matutino	73	12.53	5.72	0.67
	Vespertino	38	11.87	5.33	0.87
E2_Influencia_idealizada_Conducta	Matutino	73	13.15	5.40	0.63
	Vespertino	38	12.55	4.71	0.76

E3_Inspiración_motivacional	Matutino	73	11.95	5.52	0.65
	Vespertino	38	11.92	5.20	0.84
E4_Estimulación_intelectual	Matutino	73	12.56	5.64	0.66
	Vespertino	38	12.00	5.10	0.83
E5_Consideración_individual	Matutino	73	13.03	5.51	0.64
	Vespertino	38	12.61	5.36	0.87
E6_Premio_contingente	Matutino	73	10.21	5.66	0.66
	Vespertino	38	10.71	5.83	0.95
E7_Admon_Activo	Matutino	73	12.59	5.25	0.61
	Vespertino	38	12.18	4.65	0.76
E8_Admon_Pasivo	Matutino	73	9.82	4.60	0.54
	Vespertino	38	10.63	5.27	0.85
E9_Laissez_faire	Matutino	73	7.93	3.91	0.46
	Vespertino	38	8.03	4.12	0.67
E10_Satisfacción	Matutino	73	11.40	5.08	0.59
	Vespertino	38	11.08	4.86	0.79
E11_Esfuerzo_extra	Matutino	73	11.58	5.49	0.64
	Vespertino	38	11.29	5.62	0.91
E12_Efectividad	Matutino	73	11.99	5.30	0.62
	Vespertino	38	11.58	4.91	0.80
E13_Tolerancia_psicológica	Matutino	73	11.07	5.41	0.63
	Vespertino	38	11.92	5.49	0.89

Analizando la información que aporta la TABLA 29, se considera que las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire y variables de resultado no presentan diferencias significativas entre lo que distingue el personal investigado que labora en el turno Matutino, como el personal que labora en el turno Vespertino. Los puntajes más altos fueron: E2 Influencia idealizada Conducta con 13.15 y E5 Consideración individual con 13.03, ambos del personal adscrito al turno matutino. De igual manera las subescalas más bajas correspondieron a: E9 Laissez faire con 7.93 y E8 Admón. Pasivo con 9.82 del mismo turno.

Dados los resultados que muestra la TABLA 29, se puede **Rechazar** la Hipótesis específica No. 6; ya que no se reportaron diferencias significativas, con un intervalo de confianza del 95 %.

## Hipótesis específica 7

“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al Tipo de Contrato de los empleados investigados”.

Tomando en cuenta la hipótesis específica 7, fue necesario correr una prueba T de Student para contrastar las medias del personal De Planta y A prueba por cada una de las subescalas del instrumento. Los resultados de las pruebas T de Student se presentan en la TABLA No. 30

**TABLA 30. Diferencia entre el personal investigado en relación con el Tipo de Contratación.**

D13_Tipo de contrato		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
E1_Influencia_idealizada_Carisma	De planta	105	12.0952	5.50965	.53769
	A prueba	7	16.0000	5.41603	2.04707
E2_Influencia_idealizada_Conducta	De planta	105	12.7619	5.10378	.49808
	A prueba	7	16.4286	5.15937	1.95006
E3_Inspiración_motivacional	De planta	105	11.6857	5.34271	.52139
	A prueba	7	16.2857	4.11154	1.55402 *
E4_Estimulación_intelectual	De planta	105	12.0381	5.35459	.52255
	A prueba	7	17.1429	4.29839	1.62464
E5_Consideración_individual	De planta	105	12.6286	5.37490	.52454
	A prueba	7	16.7143	4.75094	1.79569
E6_Premio_contingente	De planta	105	10.0286	5.46924	.53374
	A prueba	7	15.7143	6.36957	2.40747
E7_Admon_Activo	De planta	105	12.2190	4.96329	.48437
	A prueba	7	16.5714	4.61364	1.74379 *
E8_Admon_Pasivo	De planta	105	10.3619	4.84991	.47330
	A prueba	7	7.0000	3.65148	1.38013
E9_Laissez_faire	De planta	105	8.0190	3.97826	.38824
	A prueba	7	6.5714	3.77964	1.42857

E10_Satisfacción	De planta	105	11.1143	4.99676	.48763
	A prueba	7	14.5714	3.64496	1.37766
E11_Esfuerzo_extra	De planta	105	11.2190	5.43136	.53005
	A prueba	7	15.4286	5.06153	1.91308
E12_Efectividad	De planta	105	11.6476	5.11781	.49945
	A prueba	7	15.4286	4.42934	1.67413
E13_Tolerancia_psicológica	De planta	105	11.1238	5.36853	.52391
	A prueba	7	15.5714	4.79086	1.81078

Observando la información de la TABLA 30, se asume que las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, no liderazgo y variables de resultado presentan diferencias significativas entre lo que percibe el personal De planta y el personal A prueba investigado. Los puntajes más altos fueron: E4 Estimulación intelectual con 17.14 y E5 Consideración individual con 16.71 entre el personal investigado que se encuentra A prueba. Por otro lado las subescalas más bajas correspondieron a: E9 Laissez faire con 6.57 y E8 Admón. Pasivo con 7.0 del mismo tipo de personal contratado.

Dados los resultados que muestra la TABLA 30, se puede **Aceptar** parcialmente la Hipótesis específica No. 7; ya que solo se reportaron dos diferencias significativas, con un intervalo de confianza del 95 %.

**TABLA 31. Dictamen de la hipótesis general de investigación y de las hipótesis específicas.**

HIPÓTESIS	ACEPTADA O RECHAZADA	OBSERVACIONES
<p><b>HIPÓTESIS GENERAL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>“Las subescalas de liderazgo transformacional tienen mayor influencia en la explicación de las subescalas de variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad); en comparación con las subescalas transaccionales en el personal investigado”.</p>	<p><b>ACEPTADA</b></p>	<p>Se aceptó la hipótesis general de investigación por dos métodos, siendo: los Modelos de ecuaciones estructurales y la regresión Múltiple.</p> <p>Dichos métodos estadísticos comprobaron que solo el liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en variables de resultado.</p>
<p><b>Hipótesis específica 1</b></p> <p>“En el perfil jerarquizado del personal investigado, predominan en primer lugar las subescalas de liderazgo transformacional, en segundo lugar las transaccionales y en tercer lugar las de administración por excepción pasivo y laissez faire”.</p>	<p><b>ACEPTADA</b></p>	<p>Se admitió la hipótesis específica 1 por medio de la comparación de medias que determinó el perfil jerárquico de las dimensiones teóricas. Asimismo del análisis del perfil de subescalas de liderazgo transformacional y transaccional por grupo de variables.</p> <p>De acuerdo a los análisis estadísticos realizados se confirmó la prevalencia en</p>

HIPÓTESIS	ACEPTADA O RECHAZADA	OBSERVACIONES
		<p>primer lugar de las subescalas de liderazgo transformacional, seguidas de las transaccionales y en tercer lugar las de administración por excepción pasivo y laissez faire.</p>
<p><b>Hipótesis específica 2</b>  “El instrumento Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5, adaptado por Mendoza en 2005, cumple con los criterios de validez y confiabilidad a nivel científico”.</p>	<p><b>ACEPTADA</b></p>	<p>Se aceptó la hipótesis específica 2 por medio del análisis de confiabilidad y validez del instrumento; y del análisis de correlación de los datos obtenidos.</p> <p>Por medio de dichos análisis estadísticos se corroboró en primer lugar que los valores entre 0.5 y 1 muestran que el análisis factorial es pertinente para el conjunto de datos. En segundo lugar, el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada una de las subescalas fue superior a 0.80 en todos los casos. En tercer lugar, muestra correlaciones significativas entre las diferentes subescalas.</p>

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>ACEPTADA O RECHAZADA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p><b>Hipótesis específica 3</b></p> <p>“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los hombres y mujeres investigados”.</p>	<b>RECHAZADA</b>	<p>Se rechaza la hipótesis específica 3 por los datos arrojados de la prueba estadística T de Student.</p> <p>Dicha prueba no reportó diferencias significativas en la media de las respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento MQL en las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire y variables de resultado, entre los hombres y mujeres investigados.</p>
<p><b>Hipótesis específica 4</b></p> <p>“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre jefes y seguidores investigados”.</p>	<b>ACEPTADA</b>	<p>Se aceptó la hipótesis específica 4 por medio de la prueba estadística T de Student. Esta prueba estadística comprobó que existen diferencias significativas al 95% en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre jefes y seguidores investigados.</p>

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>ACEPTADA O RECHAZADA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p><b>Hipótesis específica 5</b></p> <p>“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de confianza y sindicalizados investigados”.</p>	<b>ACEPTADA</b>	<p>Se acepta parcialmente la hipótesis específica 5 de acuerdo a la prueba estadística T de Student.</p> <p>La prueba anterior demostró que solo en E7 Administración por excepción Activo se observaron diferencias significativas, donde el personal de Confianza reporta mayor puntuación media en comparación con el Sindicalizado, con un intervalo de confianza del 95 %.</p>
<p><b>Hipótesis específica 6</b></p> <p>“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al turno en que laboran los empleados investigados”.</p>	<b>RECHAZADA</b>	<p>Se rechaza la hipótesis específica 6 de acuerdo a los resultados arrojados de la prueba estadística T de Student.</p> <p>Dicha prueba comprobó que no existen diferencias significativas en todas las subescalas estudiadas en relación al turno en que labora el personal investigado.</p>

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>ACEPTADA O RECHAZADA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p><b>Hipótesis específica 7</b>  “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al régimen de contratación de los empleados investigados”.</p>	<p><b>ACEPTADA</b></p>	<p>Se acepta parcialmente la hipótesis específica 7 de acuerdo a los resultados de la prueba estadística T de Student.</p> <p>Esta prueba reportó solo dos diferencias significativas, con un intervalo de confianza del 95 % en las subescalas estudiadas en relación al régimen de contratación del personal estudiado.</p>

## VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la contrastación de hipótesis se puede concluir lo siguiente:

**Los Modelos de Ecuaciones Estructurales** permitieron **aceptar** la hipótesis general de investigación del presente estudio siendo:

***Hi:** “Las subescalas de liderazgo transformacional tienen mayor influencia en la explicación de las subescalas de variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad); en comparación con las subescalas transaccionales en el personal investigado”.*

El modelo de trayectorias de ecuaciones estructurales (path análisis) logró determinar la influencia de las subescalas de liderazgo transformacional y subescalas de liderazgo transaccional en las subescalas de variables de resultado. (Satisfacción, Esfuerzo extra y efectividad), como a continuación se describe:

Se corrió el modelo tomando en cuenta la base de datos y los niveles de significancia estadística para integrar un modelo re – especificado final. Considerando el Modelo de Ecuaciones Estructurales re especificado (figura 7) y el Coeficiente beta estandarizados del Modelo de ecuaciones estructurales (TABLA 16), se eliminó del modelo el Liderazgo transaccional por no ser significativo, solo el Liderazgo transformacional influye de manera directa significativa a partir de sus coeficiente beta estandarizados en cada una de las subescalas de resultados de la forma siguiente: en la subescala E10 Satisfacción, el coeficiente beta = 0.96, explicando aproximadamente el 92 % de su varianza a partir de su R Cuadrada. Con respecto a la E11 Esfuerzo extra, el coeficiente beta = 0.97, explicando aproximadamente el 95 % de su varianza a partir de su R Cuadrada, y por último, en la subescala E12 Efectividad, el coeficiente beta = 0.98, explicando aproximadamente el 96 % de su varianza a partir de su R Cuadrada.

Tomando en cuenta lo anterior, se procedió a realizar un análisis complementario de regresiones múltiples, para entender la aportación de cada subescala en el constructo mayor, de la siguiente forma:

Variables de resultado = E3 Inspiración motivacional (0.482) + E1 Influencia idealizada Carisma (0.227) + E4 Estimulación intelectual (0.198) + E13 Tolerancia psicológica (0.101)

La regresión múltiple que se corrió, tomó en cuenta todas las subescalas del liderazgo transformacional y transaccional, queriendo explicar la integración de subescalas de variables de resultado. El resultado de la regresión múltiple, pudo determinar que solo 4 subescalas transformacionales, explican aproximadamente el 95 % de la varianza de las variables de resultado integradas; siendo: la E3 Inspiración motivacional (0.482) + la E1 Influencia idealizada Carisma (0.227) + la E4 la Estimulación intelectual (0.198) + la E13 Tolerancia psicológica (0.101).

En relación a lo anterior, Mendoza, Castaño, y García (2015) confirman dichas correlaciones en estudios previos realizados en Colombia sobre *“La caracterización del liderazgo transformacional del sector salud”*, en dicho trabajo también se corrobora que existe una correlación positiva, alta y significativa entre el liderazgo transformacional y las variables de resultados; lo anterior en base a las correlaciones de Pearson obtenidas en esa investigación. Es importante enfatizar que la subescala transformacional de Inspiración motivacional tiene una correlación alta y significativa con las variables de resultado esfuerzo extra y efectividad; concordando con los hallazgos reportados en esta Tesis de Maestría, con la diferencia que dicha subescala transformacional también tiene una correlación alta y significativa, pero con las tres subescalas que conforman las variables de resultado descritas en la presente investigación.

De la misma manera, Mendoza y Manrique (2009), obtuvieron hallazgos similares en su estudio sobre *“Factores sociodemográficos, organizacionales y de liderazgo transformacional y transaccional predisponentes de variables de resultado en una institución pública de salud”*, específicamente en una de sus hipótesis nula donde

plantea que “Las subescalas del liderazgo transformacional se correlacionan e influyen en menor medida a las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, en contraste con las subescalas de liderazgo transaccional”. Una vez realizado el análisis y contrastación de hipótesis, ésta fue rechazada, debido a los resultados que arrojó el modelo de ecuaciones estructurales, ello confirmó que las subescalas de liderazgo transformacional se correlacionan e impactan de forma significativa en mayor grado que las transaccionales con respecto las variables de resultado, obteniendo una R Cuadrada de 0.76 para la satisfacción, para el esfuerzo extra fue de 0.76 y para la efectividad de 0.78, explicando sus varianzas respectivamente. Las subescalas transformacionales que tuvieron mayor influencia en la variable de resultado E10 Satisfacción de acuerdo a su coeficiente beta fueron E4 Estimulación intelectual (0.813) y E13 Tolerancia psicológica (0.315) explicando el 0.76% de su varianza. En el caso de la variable de resultado E11 Esfuerzo extra, las subescalas transformacionales explican el 0.75% de su varianza son: E5 Consideración individual (0.563), E6 Premio contingente (0.307) y E7 Administración por Excepción Activo. (0.58). Por su parte las subescalas transformacionales que explican el 0.78% de la E12 Efectividad fueron E13 Tolerancia Psicológica (0.303), E7 Administración por. Excepción Activo (0.826) y E9 Laissez f. (.0.082). Sobre lo anteriormente descrito sobresale la subescala transformacional E13 Tolerancia Psicológica para explicar su influencia en las variables de resultado Satisfacción y Efectividad. Lo anterior reafirma los hallazgos enunciados en la presente investigación y la influencia significativa de dicha subescala para explicar las variables de resultado.

Otra autora que confirma correlaciones afines a la presente investigación es Bedoya (2015) en su estudio titulado “*Del liderazgo transformacional al liderazgo Prosocial. Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones sanitarias catalanas*” sólo que con algunas diferencias, específicamente en la hipótesis 3, donde plantea que “las dimensiones del liderazgo transformacional tienen una alta correlación con las variables de resultado, eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. Tanto en la versión empleados como directivos”. Dicha hipótesis fue aceptada parcialmente debido que los resultados confirmaron una alta correlación con sólo dos de las variables de resultado: Eficacia y Satisfacción; en cambio con la variables Esfuerzo extra no se

observaron correlaciones significativas con ninguna de las dimensiones de liderazgo transformacional. Es importante destacar que esta variable es uno de los objetivos principales del liderazgo transformacional, pues con la motivación se pretende lograr un esfuerzo mayor por parte de los seguidores. En comparación con los resultados hallados por Bedoya (2015), la presente investigación obtuvo una alta correlación significativa entre las subescalas de liderazgo transformacional y todas las variables de resultado; y en lo referente a la variable de resultado Esfuerzo Extra se observa una fuerte correlación positiva con las subescalas transformacionales Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual. Se confirma con ello, que dichas subescalas son ejes principales para lograr un esfuerzo extra por parte de los seguidores. Por otra parte, es importante mencionar que en la versión directivos, la subescala transformacional que tiene una correlación significativa en las variables de resultado eficacia y esfuerzo extra es la Influencia Idealizada Atributo, que se relaciona con la subescala E1 influencia Idealizada Carisma del presente estudio; esta subescala también explica un porcentaje importante de la varianza de las variables de resultado de la presente investigación. En la versión empleados existe una correlación significativa entre las subescalas transformacionales: Influencia Idealizada Conducta, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual con las variables de resultado.

En la investigación realizada por Xochitototl (2016), sobre *“El liderazgo transformacional y el compromiso organizacional como factores que explican la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad en el personal que labora en escuelas públicas de educación básica”* también se confirma la influencia de las subescalas transformacionales en las variables de resultado a través de su coeficiente beta de acuerdo al siguiente orden: Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Tolerancia Psicológica y Administración por Excepción Activo, esta última perteneciente a la subescala transaccional explicando el 74% de la varianza de la Satisfacción. Influyendo en el 86% de la varianza del Esfuerzo Extra se encuentran por orden las siguientes subescalas: Influencia idealizada Conducta, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual, Consideración Individual, Premio contingente, Administración por Excepción Activo y Laissez faire. Las subescalas transformacionales y transaccionales Influencia idealizada Atributos, Influencia

idealizada Conducta, Inspiración Motivacional, Consideración Individual, Tolerancia Psicológica, Administración por Excepción Activo, Administración por Excepción pasivo y Laissez Faire explican el 83% de la Varianza de la Efectividad. De lo anterior se pudo observar que la subescala transformacional Inspiración Motivacional, tiene una influencia significativa y permanente en cada una de las variables de resultado, concordando con los hallazgos presentados en este trabajo de investigación sobre la influencia alta y positiva de dicha subescala en las variables de resultado.

Por otra parte, es importante mencionar la influencia positiva en las variables de resultado (Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad) por parte de la Administración por Excepción Activo. La cual no se contempló de esta forma en la hipótesis de investigación general: por lo que se concluye que la Administración por Excepción Activo perteneciendo a una subescala transaccional, puede influir de forma directa significativa en la Satisfacción, Esfuerzo extra y Efectividad del personal investigado. Dicha conclusión también se confirma en estudios previos realizados por Mendoza y Manrique (2009); Xochitototl (2016) y, Mendoza y Castaño (2016). En otras palabras, la No supervisión de los directivos en el trabajo diario de dicho personal puede provocar en ellos un trabajo deficiente, insatisfacción personal y por ende una mala calidad en la atención que brindan a los usuarios de la institución.

## HIPOTESIS 1

*H<sub>i</sub>: “En el perfil jerarquizado del personal investigado, predominan en primer lugar las subescalas de liderazgo transformacional, en segundo lugar las transaccionales y en tercer lugar las de administración por excepción pasivo y laissez faire”.*

Los **Intervalos de Confianza para la Media** permitieron **aceptar** la hipótesis.

Como consecuencia de la jerarquización de las subescalas tenemos las de mayor puntaje, las cuales aparecen en el primer bloque siendo:

Las **cinco primeras subescalas jerarquizadas** (por sus puntuaciones medias) fueron en primer lugar la E2 Influencia idealizada conducta; en segundo lugar la E5 Consideración individual; en tercer lugar la E7 Admón. Activo; en cuarto lugar la E4 Estimulación intelectual; y en quinto lugar la E1 Influencia idealizada Carisma.

Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: las subescalas transformacionales son consideradas como fortalezas al ser características positivas entre los líderes y que además los diferencian de los demás.

En el primer bloque es importante mencionar que se esperaba que las 5 subescalas jerarquizadas correspondieran al liderazgo transformacional, sin embargo, en tercer lugar de este conjunto se colocó por su puntuación media la E7 Administración por Excepción Activo que corresponde a la subescala de liderazgo transaccional. El hallazgo sobre la influencia y el predominio de dicha subescala en el perfil jerarquizado del personal investigado también fue confirmada por Mendoza y Manrique (2009) en investigación realizada en una Institución Pública de Salud del tercer nivel de la Ciudad de México; lo anterior muestra la importancia entre los seguidores de un apoyo y supervisión constante por parte de los directivos.

En concordancia al estudio realizado por la Universidad del Phoenix en el 2015, sobre *“liderazgo transformacional, comunicación y satisfacción: un estudio correlacional en una oficina federal de compras”* también se constató en esta investigación que existe una correlación fuerte positiva entre la satisfacción, la comunicación y los rasgos transaccionales entre los seguidores y los líderes; sin embargo, las subescalas transformacionales predominan en el perfil jerarquizado del personal investigado.

Sobre lo antes analizado Villegas (2004) en una investigación realizada en el Hospital General de México, planteo una aseveración similar, describiéndola de la manera siguiente:

"Los tres primeros estilos de liderazgo transformacional que imperan en los directivos investigados bajo la autopercepción de los directivos y la percepción de los seguidores

son: Dar aliento al corazón, Inspirar una visión compartida y Habilitar a los demás para que actúen”. Dicha hipótesis fue elaborada bajo el modelo de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner; esta aseveración fue **rechazada**. En este modelo “dar aliento al corazón” se refiere a que se reconozcan las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto y a celebrar los logros del equipo en forma regular. “inspirar una visión compartida” es imaginar un futuro edificante y reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses y sueños. En lo concerniente a “habilitar a los demás para que actúen” es fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente la hipótesis nula fue rechazada por que existen diferencias en cuanto a los estilos de liderazgo que imperan, pues bajo la percepción de los directivos los tres primeros estilos que prevalecen son: Modelar el camino, Desafiar los procesos y Habilitar a los demás para que actúen. En cambio para los seguidores los estilos que imperan son: en primer lugar Modelar el camino, segundo lugar variable de resultados efectividad y en tercer sitio variable de resultado esfuerzo extra; inmediatamente después esta Habilitar a los demás para que actúen y Desafiar los procesos. Manrique (2008) elaboró la misma hipótesis en la investigación realizada en el Hospital de Infectología del CMN La Raza del IMSS, obteniendo los mismos resultados y destacando que el primer estilo de liderazgo transformacional que prevalece en directivos y seguidores es Modelar el camino. Es importante mencionar que en dichas investigaciones, tanto para los líderes como para los empleados el primer estilo de liderazgo transformacional que impera es Modelar el camino, el cual no fue descrito en la hipótesis nula; dicho estilo asume que los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios; mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y para ello se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten; y facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales. Como ya se mencionó en esta investigación las subescalas que predominaron fueron las transformacionales, E2 Influencia idealizada conducta; en segundo lugar la E5 Consideración individual; en tercer lugar la E7 Admón. Activo; en cuarto lugar la E4 Estimulación intelectual; y en quinto lugar la E1 Influencia idealizada Carisma. Por lo Lo anterior nos lleva a asumir

que es muy importante para directivos y seguidores observar la conducta del líder, esperar correcciones consejos de éste, que él se encuentra inmerso en la dinámica del trabajo y que actué con carisma; apoyando y motivando la estimulación intelectual del empleado en todo momento; lo cual concuerda en buena parte con los hallazgos expuestos por Villegas (2004) y Manrique (2008).

## HIPOTESIS 2

*H<sub>i</sub>: “El instrumento Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), Versión 5, adaptado por Mendoza en 2005, cumple con los criterios de validez y confiabilidad a nivel científico”.*

**Los Análisis de Confiabilidad y Validez del Instrumento; y el Análisis de Correlación de los Datos Obtenidos** permitieron **aceptar** la hipótesis específica.

Utilizando el método de extracción: *análisis de componentes principales bajo una rotación Varimax*; se analizó cada una de las subescalas con cuatro reactivos para comprobar que pertenecían sólo a una dimensión, y en aquellos casos donde el sentido de los reactivos era inverso, se cambió el sentido de las respuestas. Se analizaron los valores propios para identificar la generación de dimensiones, teniendo una varianza explicada mayor a 0.70. De manera adicional se generó el *índice de Kaiser-Meyer-Olkin KMO*; el cual mide la adecuación de la muestra e indica qué tan apropiado es aplicar el análisis factorial. Este índice compara la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Los valores entre 0.5 y 1 muestran que el análisis factorial es pertinente para el conjunto de datos.

Para obtener la confiabilidad del instrumento se corrió el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada una de las subescalas; el cual fue superior a 0.80 en todos los casos.

Es importante comentar que los coeficientes de confiabilidad en todas las subescalas del instrumento fueron superiores a 0.70; mientras que la validez explicada también lo fue. Los índices KMO fueron superiores a 0.70 en todos los casos, excepto en el esfuerzo extra y la efectividad; lo cual hace suponer que los reactivos correspondientes a explicar el esfuerzo extra y efectividad deben ser mejor elaborados en próximas investigaciones.

### HIPÓTESIS 3

*H<sub>i</sub>: “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los Hombres y Mujeres investigados”.*

De acuerdo a los datos arrojados por la **Prueba Estadística T de Student** se rechazó la hipótesis. Dicha prueba no reportó diferencias significativas en la media de las respuestas obtenidas en la aplicación del Instrumento MQL en las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire y variables de resultado, entre los Hombres y Mujeres investigados.

La información obtenida por medio de la Prueba T de Student confirmó que las respuestas son muy similares en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los Hombres y Mujeres estudiados.

Alberto Villegas (2004) planteo una hipótesis similar en el estudio que realizó en el Hospital General de México, solo con la diferencia de enfatizar la aseveración incluyendo el género del directivo, y la describió de la siguiente manera:

“No existen diferencias significativas entre el perfil del liderazgo transformacional de los directivos por género.” En este caso la hipótesis nula fue **aceptada**, concordando con los resultados del presente trabajo y confirmando que las subescalas

transformacionales son vistas de forma similar entre mujeres y hombres; y entre directivos y seguidores.

#### HIPÓTESIS 4

***H<sub>i</sub>:** “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre Jefes y Seguidores investigados”.*

Con apoyo de **la Prueba Estadística T de Student** se permitió **aceptar** la hipótesis.

Esta prueba estadística comprobó que existen diferencias significativas al 95% en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre lo que percibe el jefe, y lo que perciben los seguidores investigados.

Es importante resaltar que los puntajes más altos fueron E5 Consideración individual, E2 Influencia idealizada Conducta y E4 Estimulación intelectual (subescalas transformacionales) en lo que respecta a las respuestas de los jefes. De igual manera, las subescalas donde los jefes tuvieron puntuaciones más bajas fueron: E9 Laissez faire y E8 Admón. Pasivo.

Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: **los Jefes piensan** que sus seguidores los ven como “modelos a seguir” al considerar que aplican estilos de liderazgo transformacional; afirman que promueven un liderazgo de Consideración Individual “atendiendo las diversas necesidades individuales de los seguidores”, se reafirma lo anterior al colocar en segundo y tercer lugar respectivamente las subescalas E2 Influencia idealizada Conducta y la E4 Estimulación intelectual.

Sin embargo, la percepción que tienen los Seguidores en dichas subescalas en comparación con lo que piensan los jefes resulta significativamente diferentes. Por otra parte, las puntuaciones más bajas a considerar por los Seguidores son: la E6 Premio Contingente, lo que indica que dichos jefes no premian la conducta de sus Seguidores; y la E9 Laissez Faire, donde los Seguidores observan una dirección extremadamente pasiva; la cual evita tomar decisiones y declina responsabilidades.

## HIPÓTESIS 5

*H<sub>i</sub>: “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral, entre trabajadores de Confianza y Sindicalizados investigados”.*

La **Prueba Estadística T de Student** permitió **aceptar** parcialmente la hipótesis.

La prueba anterior demostró que solo en E7 Administración por excepción Activo se observaron diferencias significativas, donde el personal de Confianza reporta mayor puntuación media en comparación con el Sindicalizado, con un intervalo de confianza del 95 %.

Es importante remarcar dicha diferencia entre el personal de Confianza y el Sindicalizado sintetizándolo, de la siguiente manera:

El personal de Confianza **desea ser visto** por los seguidores como quien supervisa y observa continuamente las condiciones de trabajo para encontrar fallas y poder tomar decisiones correctivas.

Sin embargo, los seguidores reportaron menores puntuaciones medias en E9 Laissez faire y E8 Admón. Pasivo, subescalas relacionadas con la actuación de los jefes.

Los anteriores resultados confirman los hallazgos empíricos de Mishak Beckman, (2013) en su estudio *“Construcción de excelencia: un estudio del liderazgo autentico en las organizaciones de salud del norte de Saskatchewan”*, donde el estudio demostró un alto grado de capacidad de liderazgo autentico con resultados regulares en cuanto a la evaluación de herramientas.

## HIPÓTESIS 6

***H<sub>i</sub>:*** *“Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al Turno en que laboran los empleados investigados”.*

Por medio de los datos obtenidos de la **Prueba Estadística T de Student** se logró **rechazar** la hipótesis.

Dicha prueba comprobó que no existen diferencias significativas en todas las subescalas estudiadas en relación al Turno en que labora el personal investigado.

Sin embargo, es de mencionarse que se encontraron mayores puntuaciones medias en las siguientes subescalas transformacionales: E2 Influencia idealizada Conducta y E5 Consideración individual, ambas del personal que labora en el Turno matutino. De igual manera las subescalas con puntuación media más baja correspondieron a: E9 Laissez faire y E8 Admón. Pasivo del mismo Turno.

Si bien es cierto que no existen diferencias significativas en las subescalas investigadas entre el personal que labora en Turno matutino, vespertino y mixto; y que las puntuaciones mayores correspondieron a subescalas transformacionales y las más bajas a E9 Laissez faire y E8 Admón. de empleados que trabajan en horario matutino, puede explicarse por el hecho de que generalmente los directivos y jefes se encuentran laborando en el Turno Matutino. Es por ello, que dichos seguidores están más al tanto de la conducta, relación laboral y capacidad de administración del jefe.

## HIPÓTESIS 7

***Hi:** “Existen diferencias significativas en todas las subescalas de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire, así como en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad con relación al Tipo de Contrato de los empleados investigados”.*

Aplicando la **Prueba Estadística T de Student** se logró **aceptar** parcialmente la hipótesis.

Esta prueba reportó solo dos diferencias significativas, con un intervalo de confianza del 95 % en las subescalas estudiadas en relación al régimen de contratación del personal estudiado. Las puntuaciones medias más altas correspondieron a E3 Inspiración motivacional y E7 Admón. Activo, ambas en personal que por su Tipo de Contrato se encuentran A prueba.

Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: el personal que se encuentra A Prueba tiene la percepción de que **al ser visto** por los seguidores y jefes como quien supervisa y observa habitualmente las condiciones de trabajo para encontrar fallas y tomar decisiones correctivas, puede lograr un contrato definitivo. De igual forma para lograr mejor satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en el trabajo necesita ser motivado por sus seguidores o jefes por medio de palabras y que los jefes posean capacidad para transmitir con optimismo una visión clara de lo que quiere alcanzar.

## IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se describen las conclusiones más destacadas del estudio tomando en cuenta los hallazgos teóricos y prácticos:

La investigación permitió confirmar el objetivo general planteado; logrando determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional y transaccional, *laissez faire* y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) en el personal estudiado de la División de Rehabilitación Integral del Instituto Nacional de Salud, bajo el modelo de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional. Se confirmó también los hallazgos de Mendoza, Castaño, y García (2015), en relación a las correlaciones de Pearson obtenidas entre el liderazgo transformacional y las variables de resultados, las cuales fueron positivas, altas y significativas; con el liderazgo transaccional los resultados fueron significativos.

El Modelo de Bass y Avolio se reafirma como una teoría moderna sólida, la cual puede explicar procesos de liderazgo en esferas relacionadas con la salud de la población mexicana, específicamente en organizaciones públicas encargadas de atender dicho sector; es aquí donde interactúan los estilos de liderazgo transformacional, transaccional de los directivos, pudiendo influir en variables de resultado de sus seguidores con respecto a su satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

Las bases teóricas de las subescalas transformacionales, las subescalas transaccionales, *laissez faire* y variables de resultado; lograron ser analizados de manera precisa en cada una de las hipótesis específicas establecidas, donde se consideraron algunos factores socioeconómicos y organizacionales, confirmando hallazgos de estudios previos relacionados.

La presente investigación logro aportaciones importantes en los siguientes temas:

### **Aportación metodológica:**

El trabajo se basó en diferentes elementos metodológicos destacados como fue la evaluación aproximada a la perspectiva 360 grados; consistente en la autoevaluación de los jefes en cuanto a su liderazgo, y se contrastó con la apreciación de sus seguidores, con respecto a la conducta de liderazgo de los primeros.

Para poder comprobar las hipótesis de investigación, fue preciso aplicar diferentes análisis estadísticos univariados (intervalos de confianza para la media), bivariados (coeficiente de correlación Pearson-Momento-Producto), Análisis de varianza y prueba T de Student. Asimismo se utilizaron Pruebas estadísticas multivariadas como: Análisis factoriales, Análisis de Confiabilidad Alfa de Cronbach, regresiones múltiples y Modelos de ecuaciones estructurales. Es necesario comentar la importancia del uso de métodos multivariados sólidos en la investigación en ciencias sociales; específicamente en Administración, donde se pueden probar hipótesis multivariadas, modelando las trayectorias de influencia, correlación y causalidad de las variables participantes a partir de Modelos de ecuaciones estructurales.

### **Aportación a la validación de instrumentos de medición**

Uno de los principales logros de la investigación fue confirmar la validez, confiabilidad y estandarización a la realidad mexicana del instrumento Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Mendoza (2005), el cual se utilizó para el presente trabajo.

### **Aportación a la validación teórica**

La presente investigación apoyo la validación teórica del Modelo de Bass y Avolio sobre el Liderazgo transformacional y transaccional en la población mexicana.

### **Aportación a la resolución de problemas prácticos en las organizaciones**

La investigación permitió generar un análisis cuantitativo de la problemática del liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de la División de

Rehabilitación Integral del Instituto Nacional de Salud y su relación con la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de su personal.

El modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes que explica lo anterior es el que a continuación se detalla:

En cuanto al Liderazgo transaccional se eliminó del modelo por no ser significativo, solo el Liderazgo transformacional influye de manera directa significativa a partir de su coeficiente beta estandarizados en cada una de las subescalas de variables resultados de la forma siguiente: en la subescala E10 Satisfacción, el coeficiente beta 0.96, explicando aproximadamente el 92 %. Con respecto a la E11 Esfuerzo extra, el coeficiente beta 0.97, explicando aproximadamente el 95 %, y por último, en la subescala E12 Efectividad, el coeficiente beta 0.98, explicando aproximadamente el 96%. Lo anterior en concordancia con los hallazgos alcanzados por Xochitototl (2016), donde menciona que la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad se encuentran relacionadas con las subescalas de liderazgo transformacional.

Del mismo modo, la regresión múltiple, pudo determinar que solo 4 subescalas transformacionales, explican aproximadamente el 95 % de la varianza de las variables de resultado integradas; siendo: la E3 Inspiración motivacional (0.482) + la E1 Influencia idealizada Carisma (0.227) + la E4 la Estimulación intelectual (0.198) + la E13 Tolerancia psicológica (0.101). Sin embargo Xochitototl (2016), señala que solo son 2 subescalas transformacionales las que predominan en las variables de resultado (Inspiración motivacional y consideración individual). Por su parte Mendoza (2017) reporta que dichas subescalas transformacionales influyen de forma significativa en la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad los seguidores. Por su parte Hernández Junco, V. & García Gutiérrez, B. (2009) confirman que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral. Mendoza y Manrique (2009) encuentran a las subescalas transformacionales Estimulación intelectual, Consideración individual y Tolerancia psicológica como las principales subescalas en explicar las variables de resultado a partir de su coeficiente beta. Para Bedoya (2015) la subescala Influencia idealizada Conducta tiene una

correlación alta significativa con las variables de resultado eficacia y satisfacción, tanto en la versión directivos, como en la versión empleados.

Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: es muy importante entre los seguidores observar la conducta del líder, esperar correcciones y consejos de éste; que él se encuentra inmerso en la dinámica del trabajo y que actué con carisma; apoyando y motivando la estimulación intelectual del empleado en todo momento para mejorar su satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral.

Como quedo de manifiesto en los párrafos anteriores, la mayoría de las investigaciones se llevaron a cabo en instituciones públicas del sector educativo y de salud, obteniendo hallazgos similares en cuanto a la influencia y correlación de las subescalas transformacionales y las variables de resultado. Ello confirma la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio y su aplicación a la realidad de nuestro país.

Por otra parte, el intervalo de confianza de la media a través de la comparación de medias determinó que en el perfil jerarquizado del personal investigado, predominan en primer lugar las subescalas de liderazgo transformacional, en segundo lugar las transaccionales y en tercer lugar las de administración por excepción pasivo y laissez faire. Concordando con lo reportado por Castaño (2018) donde señala que las variables de liderazgo transformacional prevalecen sobre las variables transaccionales.

De lo anterior podemos concluir que las subescalas de liderazgo transformacional pueden considerarse como fortalezas al ser características positivas que diferencian a los líderes. Y que es muy importante entre los seguidores que el líder motive a sus seguidores por medio de palabras y uso de símbolos. También, que posea gran capacidad para transmitir con optimismo una visión clara de lo que quiere alcanzar. Resulta importante para los seguidores, ver como se conduce el líder ante diferentes contingencias laborales, la capacidad que poseen para transmitir sus objetivos y su visión de la institución; asimismo esperan tener correcciones y recomendaciones de éste, que él se encuentra inmerso en la dinámica del trabajo y que actué con carisma; apoyando y motivando la estimulación intelectual de su personal en todo momento.

También podemos afirmar que No existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad laboral entre los hombres y mujeres investigados de dicho instituto en relación con las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire. Lo cual explica que la percepción entre los grupos investigados acerca del perfil de los líderes en organización es la misma, confirmando la teoría del liderazgo transformacional.

Por otra parte, es importante señalar que de acuerdo a la prueba T de Student para contrastar las medias de los Jefes y Seguidores por cada una de las subescalas del instrumento, se puede observar que todas las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire y variables de resultado presentan diferencias significativas entre lo que percibe el Jefe y lo que perciben los Seguidores. Es decir, los puntajes medios más altos correspondieron a lo que consideran los jefes es su desempeño laboral, sin embargo los seguidores, reportan puntuaciones medias diferentes en dichas subescalas; inclusive, en administración por excepción pasivo (subescala transaccional) y laissez faire reportan mayores puntuaciones medias en relación al trabajo de los Jefes. Lo antes descrito se comprueba con los hallazgos logrados por Mendoza (2005) donde menciona que también existen diferencias significativas entre la percepción que tienen los Gerentes y los seguidores con respecto al perfil de liderazgo transformacional y transaccional. Por lo anteriormente descrito, se presume una insatisfacción por parte de los seguidores en cuanto a la labor real de los jefes y están en desacuerdo al liderazgo real o autentico que señalan los Jefes tener.

En lo que respecta a la apreciación que tiene el personal de Confianza y personal Sindicalizado investigado con respecto a las subescalas de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, no liderazgo y variables de resultado se comprobaron de manera parcial las diferencias significativas en dicho personal. Sin embargo, la prueba T de Student, demostró que solo en E7 Administración por excepción Activo se observaron mayores puntuaciones medias, donde el personal de Confianza reporta

mayor puntuación media en comparación con el Sindicalizado. Lo anterior se puede interpretar a que el personal de confianza le da mayor importancia a ser visto por los seguidores como alguien que supervisa y observa constantemente las condiciones de trabajo para localizar errores y poder tomar decisiones más acertadas; y de esta manera asegurar su permanencia en la institución.

También se comprobó que no existen diferencias significativas en todas las subescalas estudiadas en relación al turno en que labora el personal investigado. Los puntajes más altos correspondieron a: E2 Influencia idealizada Conducta y E5 Consideración individual, ambos del personal adscrito al turno matutino. De igual manera las subescalas más bajas correspondieron a E9 Laissez faire y E8 Admón. Pasivo del mismo turno. Lo anterior debido a que en su gran mayoría los directivos y jefes se encuentran laborando en el Turno Matutino y los seguidores poseen una mejor opinión sobre la conducta, la relación laboral y la capacidad de administración del jefe con sus seguidores.

Por otra parte, la prueba estadística T de Student confirmó diferencias significativas en las subescalas transformacionales, transaccionales, laissez faire y variables de resultado en relación al régimen de contratación del personal estudiado, y una puntuación media mayor en dos subescalas: E3 Inspiración motivacional y E7 Admón. Activo. Ello, indica que el personal A Prueba le otorga mayor significancia a supervisar y observar habitualmente las condiciones de trabajo para encontrar fallas y tomar decisiones correctivas, pues con ello, puede lograr un contrato definitivo. De igual forma para alcanzar una mayor satisfacción, esfuerzo extra y efectividad en el trabajo necesita ser motivado por sus seguidores o jefes por medio de palabras y que los jefes posean capacidad para transmitir con optimismo una visión clara de lo que quiere alcanzar.

Finalmente, la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad se correlacionan de manera inversa significativa con la variable administración por excepción pasivo y laissez faire. Lo anterior coincide con lo reportado por Mendoza (2005) en relación a la correlación existente entre dichas variables.

## RECOMENDACIONES

Las principales sugerencias hacia los Directivos y jefes de esta Institución de Salud, son:

- Organizar y fomentar cursos entre los directivos del instituto sobre las subescalas transformacionales y transaccionales.
- Fomentar entre los líderes la creación de líneas de investigación sobre compromiso y clima organizacional.
- Elaborar investigaciones sobre clima institucional, compromiso organizacional y liderazgo transformacional entre el personal del instituto y dar a conocer los resultados a los directivos.
- Enfocar la atención en las subescalas transformacionales que más impactan en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad).
- Que el área de recursos humanos de la institución considere las características del liderazgo transformacional para reclutar a personal que vaya a ser tomado en cuenta para ocupar puestos directivos.
- Fomentar entre el personal de investigación líneas de estudios sobre compromiso y clima organizacional; calidad de vida y liderazgo transformacional a nivel institucional.



## ANEXOS

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>PÁGINA</b>
1. Modelo de análisis .....	28
<b>Marco Teórico</b>	
2. Modelo completo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio. ....	39
<b>Objeto de estudio Instituto Nacional de Salud</b>	
3. Estructura .....	64
4. Organigrama específico .....	65
<b>Resultados de la investigación Estadística Inferencial</b>	
5. Modelo de las ecuaciones estructurales. ....	105
6. Correlaciones e influencias esperadas en el modelo .....	106
7. Modelo de ecuaciones estructurales re especificado. ....	107
8. Hipótesis general de investigación. ....	110
<b>INDICE DE CUADROS</b>	
<b>Marco teórico. Liderazgo</b>	
1. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo. ....	35

ÍNDICE DE TABLAS	PÁGINA
<b>Marco de referencia. Instituto Nacional de Salud</b>	
Tabla <b>A</b> Aspectos cuantitativos .....	66
<b>Marco Metodológico</b>	
Tabla <b>B</b> Población y muestra .....	80
<b>Resultados de la investigación</b>	
Tabla <b>1.</b> Sexo por frecuencia y porcentaje. ....	91
Tabla <b>2.</b> Rango de edad por frecuencia y porcentaje. ....	92
Tabla <b>3.</b> Estado civil .....	94
Tabla <b>4.</b> Nivel de estudios en frecuencia y porcentajes. ....	95
Tabla <b>5.</b> Tipo de escuela en frecuencia y porcentajes. ....	96
Tabla <b>6.</b> Tipo de trabajador en frecuencia y porcentajes. ....	97
Tabla <b>7.</b> Antigüedad en frecuencia y porcentaje. ....	98
Tabla <b>8.</b> Antigüedad en el puesto en frecuencia y porcentaje. ....	99
Tabla <b>9.</b> Puesto en frecuencia y porcentaje. ....	100
Tabla <b>10.</b> Turno en frecuencia y porcentaje. ....	101
Tabla <b>11.</b> Personal a cargo en frecuencia y porcentaje. ....	102

ÍNDICE DE TABLAS	PÁGINA
Tabla 12. Nivel jerárquico .....	103
Tabla 13. Tipo de contrato .....	104
<b>Estadística Inferencial</b>	
Tabla 14. Índices de ajuste. ....	107
Tabla 15. Coeficiente beta no estandarizados del Modelo de ecuaciones estructurales. ....	108
Tabla 16. Coeficiente beta estandarizados del Modelo de ecuaciones estructurales. ....	108
Tabla 17. Jerarquía de las dimensiones teóricas de la muestra. ....	111
Tabla 18. Perfil de subescalas de liderazgo transformacional y transaccional por grupo de variables. ....	113
Tabla 19. Confiabilidad y validez del instrumento. ....	115
Tabla 20. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional. ....	116
Tabla 21. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transformacional. ....	117
Tabla 22. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transformacional y subescalas de variables de resultado. ....	118
Tabla 23. Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transaccional. ....	118

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla <b>24</b> . Matriz de correlación entre las subescalas de liderazgo transaccional y subescalas de variables de resultado. ....	119
Tabla <b>25</b> . Matriz de correlación entre las subescalas de variables de resultado. ....	120
Tabla <b>26</b> . Diferencias de las subescalas del instrumento entre hombres y mujeres. ....	121
Tabla <b>27</b> . Diferencias de las subescalas del instrumento entre jefes y seguidores. ....	122
Tabla <b>28</b> . Diferencia entre confianza y sindicalizados. ....	124
Tabla <b>29</b> . Diferencia de acuerdo al turno en que labora el personal investigado. ....	125
Tabla <b>30</b> . Diferencia entre el personal investigado en relación con el tipo de contratación. ....	127
Tabla <b>31</b> . Dictamen de la hipótesis general de investigación y de las hipótesis específicas. ....	129

<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b>	
<b>Resultados de la investigación</b>	
Gráfica 1. Sexo. ....	92
Gráfica 2. Rango de edad en frecuencia y porcentaje. ....	93
Gráfica 3. Estado civil en frecuencia y porcentaje. ....	94

<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfica 4. Nivel de estudios en frecuencia y porcentaje. ....	95
Gráfica 5. Tipo de escuela en frecuencia y porcentaje. ....	96
Gráfica 6. Tipo de trabajador en frecuencia y porcentaje. ....	97
Gráfica 7. Antigüedad en frecuencia y porcentaje. ....	98
Gráfica 8. Antigüedad en el puesto en frecuencia y porcentaje. ....	99
Gráfica 9. Puesto en frecuencia y porcentaje. ....	100
Gráfica 10. Turno en frecuencia y porcentaje. ....	101
Gráfica 11. Personal a cargo en frecuencia y porcentaje. ....	102
Gráfica 12. Nivel jerárquico en frecuencia y porcentaje. ....	103
Gráfica 13. Tipo de contrato en frecuencia y porcentaje. ....	104
 <b>INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>  	
1. Instrumento “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), versión 5. “Visto por otros” .....	160
2. Instrumento “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), versión 5. “Uno mismo” .....	164

## INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 1. Instrumento “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), versión 5. “Visto por otros”.

Genero	Edad	Estado Civil	Ultimo nivel de estudios	Tipo de estudios de ultimo nivel de estudios		
Tipo de trabajador	Antigüedad en la organización	Antigüedad en el puesto	Puesto	Turno		
Personal a su cargo	Nivel Jerárquico	Tipo de contrato				
<b>Identifica algunas características de comportamiento laboral con el jefe</b>						
Rellena el alvéolo en la hoja de respuestas naranja la opción que más describa la actuación del jefe inmediato, en cada una de las siguientes afirmaciones que se te presentan a continuación considerando el ámbito laboral actual. Es importante contestar con una sola opción de respuesta de acuerdo con la siguiente escala						
Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre		
1	2	3	4	5		
#	Oraciones descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
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

**2. Instrumento “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ), versión 5. “Uno mismo”.**

Genero	Edad	Estado Civil	Ultimo nivel de estudios	Tipo de estudios de ultimo nivel de estudios
Tipo de trabajador	Antigüedad en la organización	Antigüedad en el puesto	Puesto	Turno
Personal a su cargo	Nivel Jerárquico	Tipo de contrato		

**Identifica algunas características de comportamiento laboral**

Rellena el alvéolo en la hoja de respuestas naranja la opción que más describa tu actuación, en cada una de las siguientes afirmaciones que se te presentan a continuación considerando el ámbito laboral actual. Es importante contestar con una sola opción de respuesta de acuerdo con la siguiente escala

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

#	Oraciones descriptivas	Nu	Oc	No	Fr	Si
1	Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	1	2	3	4	5
2	Oriento las acciones de mí personal hacia la misión organizacional.	1	2	3	4	5
3	Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	1	2	3	4	5
4	Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	2	3	4	5
5	Considero las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3	4	5

6	Premio a los empleados bajo mí cargo por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
7	Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1	2	3	4	5
8	Postergo el tomar decisiones.	1	2	3	4	5
9	Estoy ausente cuando más se me necesita.	1	2	3	4	5
10	Mí liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
12	Soy efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a mí cargo.	1	2	3	4	5
13	Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades.	1	2	3	4	5
14	Integro una visión clara del futuro de la organización.	1	2	3	4	5
15	Guío las acciones del personal bajo mí cargo hacia la misión de la organización.	1	2	3	4	5
16	Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	1	2	3	4	5
17	Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
18	Reconozco en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	1	2	3	4	5
19	Veó que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
20	Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mí personal.	1	2	3	4	5
21	Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúo.	1	2	3	4	5
22	En momentos de crisis es difícil encontrarme.	1	2	3	4	5
23	El equipo de trabajo a mí cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.	1	2	3	4	5

24	Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	1	2	3	4	5
25	Soy efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1	2	3	4	5
26	Utilizo adecuadamente mí sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1	2	3	4	5
27	Se transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
28	Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1	2	3	4	5
29	Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	2	3	4	5
30	Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
31	Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3	4	5
32	Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1	2	3	4	5
33	Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	1	2	3	4	5
34	Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos.	1	2	3	4	5
35	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.	1	2	3	4	5
36	Participo activamente en la satisfacción de mí equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
37	Estimulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
38	Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.	1	2	3	4	5
39	Mejoro el clima de trabajo empleando responsablemente mí sentido del humor.	1	2	3	4	5

40	Comunico la visión del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
41	Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
42	Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	1	2	3	4	5
43	Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1	2	3	4	5
44	Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.	1	2	3	4	5
45	Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	2	3	4	5
46	Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo.	1	2	3	4	5
47	Estoy al margen del trabajo de mí personal, solo actúo cuando se cometen errores.	1	2	3	4	5
48	Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mí lugar.	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	Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.	1	2	3	4	5
51	El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.	1	2	3	4	5
52	Mí sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
2. García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184.
3. Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado en 29 de agosto de 2016, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es).
4. Hernández Junco, Varna, Quintana Tápanes, Lázaro, Mederos Torres, Reynaldo, Guedes Díaz, Ramiro, & García Gutiérrez, Benita Nancy. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1), de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lng=es&tlng=es).
5. Kuntz, L., & Scholtes, S. (2013). Physicians in leadership: the association between medical director involvement and staff-to-patient ratios. *Health care management science*, 16(2), 129-138.
6. Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
7. Boluda, I. K., & Avilés-Valenzuela, M. E. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del

docente universitario. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 5(3).

8. González, I.B., Melo, N.A.P., & Limón, M.L.S. (2015) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19

9. *Óp. Cit.* Hernández Junco, Varna, & García Gutiérrez, Benita Nancy

10. *Óp. Cit.* González, I.B., Melo, N.A.P., & Limón, M.L.S.

11. *Óp. Cit.* García Solarte, M.

12. *Óp. Cit.* Segredo Pérez, Alina María.

13. Mendoza Martínez, Ignacio A. (2005) “Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional” Tesis de Doctorado. México. Universidad Autónoma de Tlaxcala.

14. *Ibíd*

15. *Ibíd*

16. *Óp. Cit.* García Solarte, M.

17. *Óp. Cit.* Boluda, I. K., & Avilés-Valenzuela, M. E.
  
18. Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles [Transformational leadership and gender: Spanish managers' self-ratings]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
  
19. Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39.
  
20. Mendoza, M., Castaño, B., García, R. (2016). Caracterización del liderazgo transformacional del sector salud en Colombia. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
  
21. *Óp. Cit.* Sánchez Manchola
  
22. *Óp. Cit.* Sánchez Manchola
  
23. Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
  
24. *Ibídem*

25. *Ibídem*

26. *Ibídem*

27. Martínez, M.I.A. (2013). Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 10(39), 57-80.

28. *Óp. Cit.* Mendoza, M., Castaño, B., García, R.

29. *Óp. Cit.* Hernández Junco, V. & García Gutiérrez, B.

30. Mishak Beckman, B. (2013) *Building excellence: A study of authentic leadership in health care organizations in northern Saskatchewan*. Tesis Doctoral. Capella University. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Recuperado 26 de septiembre de 2016.

<http://search.proquest.com/docview/1525826080?accountid=14598>.

31. Scott, C. (2015). *Transformational leadership and communication satisfaction: correlational study in a federal procurement office* (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX).

32. Comisión Coordinadora de los Institutos Nacionales de Salud. (CCINSHAE) <http://www.ccinshae.gob.mx/2015>.

33. Manual de Organización específico Del Instituto Nacional de Rehabilitación. (Septiembre 2007). México SSA.
34. Instituto Nacional de Rehabilitación. <http://www.inr.gob.mx>
35. *Ibídem*
36. *Ibídem*
37. *Ibídem*
38. *Ibídem*
39. *Ibídem*
40. *Óp. Cit.* Manual de Organización específico del INR
41. Mendoza I., Pérez, A. Molina, J. (2013) “Las Ciencias Administrativas ante los retos del Empleo y la Crisis Laboral Mundial” XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Guadalajara, Jal.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1988) Transformational leadership. Carisma, and beyond. In J.G.Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Eds.), *international leadership symposia series. Emerging leadership vistas (pp. 29-49)*. Lexington, MA, England: Books/D.C. Heath and Com.
2. Bedoya, A. E. (2015) Del liderazgo transformacional al liderazgo Prosocial. Evidencias obtenidas en la Dirección de organizaciones sanitarias catalanas. Tesis doctoral, no publicada. Programa de Doctorado Psicología de la Comunicación: Interacción social y Desarrollo humano. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona, España.
3. Boluda, I. K., & Avilés-Valenzuela, M. E. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, 5(3).
4. Castaño Benjumea, Juan C. (2018) "Compromiso organizacional, desgaste profesional y liderazgo transformacional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud del área metropolitana centro occidente de Colombia". Tesis de Doctorado. Ciudad de México. Universidad Nacional Autónoma de México.
5. Comisión Coordinadora de los Institutos Nacionales de Salud. (CCINSHAE) <http://www.ccinshae.gob.mx/2015>
6. Crosby, P. B. (1988). La organización permanece exitosa. Editorial McGraw-Hill.

7. Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles [Transformational leadership and gender: Spanish managers' self-ratings]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
8. Chiavenato, Idalberto. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. 5ª Edición. México. Ed. McGraw-Hill.
9. Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
10. García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184.
11. García, M. I. Á. (2014). La evaluación de la calidad en la atención primaria a la salud. Consideraciones teóricas y metodológicas. *Horizonte Sanitario*, 9(1), 9-19.
12. Gil Saura, I. (1994). *La calidad de servicio percibida y la selección del punto de venta* (Order No. U607251). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1525826080). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1525826080?accountid=14598>
13. González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
14. Hernández Junco, V. & García Gutiérrez, B. (2009) Motivación, Satisfacción laboral, Liderazgo y su relación con la calidad el servicio. *Revista cubana de*

medicina militar, 38(1) Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid)  
<http://search.proquest.com/docview/1525826080?accountid=14598>

15. Hernández Sampieri, Roberto. 2006. "Metodología de la investigación". México. Ed. McGraw-Hill Interamericana. (4ª ed.), 850 pp.
16. Instituto Nacional de Rehabilitación. <http://www.inr.gob.mx>
17. Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Editorial Norma.
18. Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.
19. Kuntz, L., & Scholtes, S. (2013). Physicians in leadership: the association between medical director involvement and staff-to-patient ratios. *Health care management science*, 16(2), 129-138.
20. Levy, J. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. España. Printece Hall.
21. Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*.
22. Manrique, Marco Antonio (2008) "Estudio diagnóstico del liderazgo transformacional de los jefes del Hospital de Infectología Dr. Manuel Méndez Hernández CMN La Raza, IMSS" Tesis de Maestría. Ciudad de México. Universidad La Salle.

23. Manual de Organización específico del Instituto Nacional de Rehabilitación. (Septiembre 2008). México SSA
24. Martínez, M.I.A. (2013). Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 10(39), 57-80.
25. Mendoza Martínez, Ignacio A. (2005) “Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional” Tesis de Doctorado. México. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
26. Mendoza Martínez, Ignacio A. (2017) “Influencia del liderazgo transformacional y transaccional de Directivos de escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal” Tesis de Doctorado. Ciudad de México. Universidad Nacional Autónoma de México.
27. Mendoza, M., Castaño, B., García, R. (2015). “Caracterización del liderazgo transformacional del sector salud en Colombia”. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México.
28. Mendoza, M., Manrique, M.A. (2009) “Factores sociodemográficos, organizacionales y de liderazgo transformacional y transaccional predisponentes de variables de resultado en una institución pública de salud”. XIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México.
29. Mishak Beckman, B. (2013) *Building excellence: A study of authentic leadership in health care organizations in northern Saskatchewan*. Tesis Doctoral. Capella University. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Recuperado 26 de septiembre de 2016.

30. Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39.
31. Scott, C. (2015). *Transformational leadership and communication satisfaction: A correlational study in a federal procurement office* (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX).
32. Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado en 29 de agosto de 2016, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es).
33. Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
34. Villegas Espinosa, Alberto (2004) "Diagnóstico situacional del liderazgo transformacional en los directivos del hospital general de México, O.D." Tesis de Maestría. Ciudad de México. Universidad la Salle.
35. Xochitototl Nava, Víctor. (2016) "El liderazgo transformacional y el compromiso organizacional como factores que explican la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad en el personal que labora en escuelas públicas de educación básica". Tesis de Doctorado. Ciudad de México. Universidad la Salle.
36. Yang, F. Q. (1991). *Quality economics in total quality control* (Order No. 9203876). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (303962632). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/303962632?accountid=14598>