



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Compromiso organizacional, desgaste profesional y liderazgo transformacional de los empleados en las instituciones prestadoras de salud del área metropolitana centro occidente de Colombia.

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA

TUTOR PRINCIPAL:

DR. IGNACIO ALEJANDRO MENDOZA MARTÍNEZ  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR

DR. GABINO GARCÍA TAPIA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DRA. REBECA DEL PINO PEÑA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CIUDAD DE MÉXICO, MAYO DE 2018



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.

## **DEDICATORIA**

A Yormyn Nelly, mi madre quien con su amor, sabiduría y experiencia ha impactado mi diario acontecer.

A Martha Janeth, mi señora, por el acompañamiento y comprensión en todos los momentos de nuestra vida.

A María Andrea y Juan Alejandro, mis hijos por ser ese motor que motiva la vida.

## AGRADECIMIENTOS

A la Red Alma Matter, hoy SUEJE, Sistema Universitario del Eje Cafetero, quienes facilitaron este proceso.

A la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, por el apoyo decidido en la consecución de esta meta.

A la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de México, por su formación y apoyo en el camino del aprendizaje.

Al Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez, tutor principal de este proyecto, quien me recibió para mostrarme que es México, que es la UNAM y compartió su conocimiento.

Al Dr. Gabino García Tapia y la Dra. Rebeca del Pino Peña, quienes me apoyaron con sus consejos para la realización de este trabajo.

A la maestra Leticia Estrada, maestra Blanca Flores, Columba Pérez y Norma Tadeo quienes con su guía hacen posible el enlace desde el exterior.

A Irene Reyes, por su apoyo logístico.

A Felipe Giraldo, Viviana Montes y Lizeth Agudelo, estudiantes de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, quienes como monitores apoyaron la realización de este trabajo.

## RESUMEN

Este trabajo 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 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.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, compromiso organizacional y desgaste profesional.

## CONTENIDO

### Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>CONTENIDO</b> .....	v
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	5
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	7
1.1. Antecedentes del problema de investigación. ....	7
1.2. Formulación del Problema. ....	8
1.3. Objetivo General. ....	10
1.4. Objetivos Específicos. ....	10
1.5. Sistema de Hipótesis. ....	11
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	12
2.1. El Liderazgo .....	12
2.2. Teorías Del Liderazgo .....	15
<b>2.2.1. Teorías de las características y de los rasgos.</b> .....	15
<b>2.2.2. Teoría conductual.</b> .....	17
<b>Estudio de liderazgo de la Universidad de Ohio.</b> .....	18
<b>Estudios de la Universidad de Michigan.</b> .....	20
<b>Estudios de la Universidad de Harvard.</b> .....	21
<b>La rejilla gerencial de Blake y Mouton (Cuadrícula Gerencial).</b> .....	23
<b>2.2.3. Teoría del liderazgo situacional.</b> .....	26
<b>Teoría Camino – Meta Robert J. House.</b> .....	26
<b>Modelo de contingencia de Fiedler</b> .....	33
<b>Teoría de liderazgo situacional de Hersey and Blancard</b> .....	36
<b>Teoría 3D de William Reddin.</b> .....	45
<b>2.2.4. Teoría de liderazgo transformacional.</b> .....	52
<b>Teoría de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio.</b> .....	52
<b>Liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner</b> .....	62
<b>2.2.5. Liderazgo auténtico.</b> .....	66
2.3. Compromiso organizacional .....	69

2.3.1.	<b>Modelo de compromiso de Herbst.</b>	71
2.3.2.	<b>Enfoque de compromiso de Kanter.</b>	73
2.3.3.	<b>Enfoque de compromiso de Ritzer y Trice.</b>	74
2.3.4.	<b>Modelo de compromiso organizacional de Steers.</b>	75
2.3.5.	<b>Enfoque de compromiso organizacional de Mowday.</b>	76
2.3.6.	<b>Enfoque de compromiso organizacional de O´Reilly y Chatman.</b>	77
2.3.7.	<b>Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen.</b>	78
2.3.8.	<b>Compromiso organizacional, desempeño y multiculturalidad.</b>	82
2.4.	Desgaste Profesional	82
2.4.1.	<b>Instrumentos de Medición.</b>	86
2.4.2.	<b>Desarrollo del síndrome.</b>	91
2.4.3.	<b>Síntomas del desgaste profesional.</b>	92
<b>3.</b>	<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	94
3.1.	La Salud en Colombia	94
	Gasto total en salud.	96
	Condiciones laborales de los profesionales de la salud.	97
3.2.	La IPS Liga Contra el Cáncer Risaralda.	102
3.3.	La ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas.	102
3.4.	La ESE Hospital San Pedro y San Pablo de la Virginia.	103
3.5.	La IPS Oncólogos de Occidente.	103
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	105
4.1.	Tipo de Investigación	105
4.2.	Población y muestra	105
4.3.	Instrumentos de medida	106
4.4.	Prueba piloto del instrumento.	107
4.5.	Construcción de instrumentos.	109
4.6.	Aplicación del instrumento.	110
4.7.	Proceso de la información.	110
<b>5.</b>	<b>ECUACIONES ESTRUCTURALES.</b>	112
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO.</b>	122
6.1.	Análisis factorial exploratorio.	122
6.2.	Análisis factorial confirmatorio.	127

6.2.1.	<b>Análisis factorial confirmatorio del constructo de liderazgo transformacional.</b>	
	127	
6.2.2.	<b>Análisis factorial confirmatorio de constructo de compromiso organizacional.</b>	
	141	
6.2.3.	<b>Análisis factorial confirmatorio del constructo de desgaste profesional.</b>	145
6.2.4.	<b>Análisis de fiabilidad.</b>	150
6.3.	Resumen de la validez y confiabilidad.	151
6.4.	Análisis de ecuaciones estructurales.	153
6.4.1.	<b>Constructo liderazgo transformacional.</b>	154
	<b>Influencia idealizada atributo</b>	154
	<b>Influencia idealizada conducta</b>	155
	<b>Inspiración motivacional</b>	156
	<b>Estimulación intelectual</b>	157
	<b>Consideración individual</b>	158
	<b>Tolerancia psicológica</b>	159
	<b>Liderazgo transformacional</b>	160
	<b>Premio contingente</b>	161
	<b>Administración por excepción activo</b>	162
	<b>Administración por excepción pasivo</b>	163
	<b>Liderazgo transaccional</b>	164
	<b>Laissez faire</b>	165
6.4.2.	<b>Constructo de compromiso organizacional.</b>	166
	<b>Compromiso afectivo</b>	166
	<b>Compromiso normativo</b>	167
	<b>Compromiso de continuidad</b>	168
6.4.3.	<b>Constructo de desgaste profesional.</b>	169
	<b>Cansancio emocional</b>	169
	<b>Despersonalización</b>	170
	<b>Baja realización personal</b>	171
7.	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	172
7.1.	<b>Comprobación de hipótesis.</b>	172
7.1.1.	<b>Contrastación de la hipótesis general H0</b>	172
7.1.2.	<b>Contrastación de la hipótesis H01</b>	181
7.1.3.	<b>Contrastación de la hipótesis H02</b>	182



<b>7.1.4.</b>	<b>Contrastación de la hipótesis H03.....</b>	<b>183</b>
<b>7.1.5.</b>	<b>Contrastación de la hipótesis H04.....</b>	<b>184</b>
<b>7.1.6.</b>	<b>Contrastación de la hipótesis H05.....</b>	<b>186</b>
<b>7.1.7.</b>	<b>Contrastación de la hipótesis H06.....</b>	<b>189</b>
<b>7.1.8.</b>	<b>Contrastación de la hipótesis H07.....</b>	<b>191</b>
<b>7.2.</b>	<b>Interpretación cualitativa de los resultados.....</b>	<b>193</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>198</b>
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>203</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados Cuestionario de la Opinión del Líder.....	19
Tabla 2 Ideas compartidas por las Universidades de Ohio, Michigan y Harvard. ....	22
Tabla 3 Dimensiones de los comportamientos hacia la tarea y las relaciones y sus indicadores.....	37
Tabla 4 Estilos básicos del comportamiento del líder cuando son eficaces e ineficaces .....	39
Tabla 5 Posibilidad de éxito de los estilos de acuerdo a la madurez de los seguidores .....	44
Tabla 6 Ejemplos de acciones transformacionales .....	56
Tabla 7 Ejemplos de acciones transaccionales .....	58
Tabla 8. Diez compromisos del liderazgo ejemplar. ....	66
Tabla 9. Relación entre la influencia y el apego psicológico .....	77
Tabla 10. Dimensiones del compromiso y relación con los bienes.....	80
Tabla 11. Dimensiones del compromiso organizacional y su relación con otros elementos	81
Tabla 12. Comparación del SMI y el MBI. ....	90
Tabla 13. Evolución histórica del sistema de salud en Colombia .....	94
Tabla 14. Población total y afiliada al SGSSS (%) – 1993-2009.....	96
Tabla 15. Salario promedio mensual por ocupación principal, según profesión.....	98
Tabla 16. Número promedio de horas de la jornada semanal de trabajo por profesión .....	99
Tabla 17. Satisfacción con la remuneración recibida.....	100
Tabla 18. Satisfacción con la jornada laboral.....	100
Tabla 19. Satisfacción con el trabajo actual .....	101
Tabla 20. Numero de encuestados por IPS.....	106
Tabla 21. Validez y confiabilidad del instrumento.....	107
Tabla 22. Conformación de ítems por constructo.....	109
Tabla 23. Tipos de relaciones causales en los modelos de ecuaciones estructurales. ....	117
Tabla 24. Descripción de los diferentes modelos de MES .....	120
Tabla 25. Indicadores de bondad de ajuste.....	121
Tabla 26. Primer factor del análisis factorial exploratorio .....	122
Tabla 27. Segundo factor del análisis factorial exploratorio .....	123
Tabla 28. Tercer factor del análisis factorial exploratorio.....	123
Tabla 29. Cuarto factor del análisis factorial exploratorio .....	124
Tabla 30. Quinto factor del análisis factorial exploratorio.....	124
Tabla 31. Sexto factor del análisis factorial exploratorio .....	125
Tabla 32. Séptimo factor del análisis factorial exploratorio.....	125
Tabla 33. Octavo factor del análisis factorial exploratorio .....	126
Tabla 34. Noveno factor del análisis factorial exploratorio .....	126
Tabla 35. Indicadores del modelo de ecuaciones estructurales de los factores identificados en análisis factorial exploratorio. ....	127
Tabla 36. Varianza explicada de la variable E1, influencia idealizada atributos .....	128
Tabla 37. Contribución de cada ítem a la variable E1, influencia idealizada atributos.....	129

Tabla 38. Varianza explicada de la variable E2, influencia idealizada conducta.....	129
Tabla 39. Contribución de cada ítem a la variable E2, influencia idealizada conducta .....	130
Tabla 40. Varianza explicada de la variable E3, inspiración motivacional.....	130
Tabla 41. Contribución de cada ítem a la variable E3, inspiración motivacional .....	131
Tabla 42. Varianza explicada de la variable E4, estimulación intelectual .....	131
Tabla 43. Contribución de cada ítem a la variable E4, estimulación intelectual.....	132
Tabla 44. Varianza explicada de la variable E5, consideración individual .....	132
Tabla 45. Contribución de cada ítem a la variable E5, consideración individual .....	132
Tabla 46. Varianza explicada de la variable E13, tolerancia psicológica. ....	133
Tabla 47 . Contribución de cada ítem a la variable E13, tolerancia psicológica.....	134
Tabla 48. Varianza explicada de la variable E6, premio contingente .....	134
Tabla 49. Contribución de cada ítem a la variable E6, premio contingente.....	135
Tabla 50. Varianza explicada de la variable E7, administración por excepción activo .....	135
Tabla 51. Contribución de cada ítem a la variable E7, administración por excepción activo .....	136
Tabla 52. Varianza explicada de la variable E8, administración por excepción pasivo.....	136
Tabla 53. Contribución de cada ítem a la variable E8, administración por excepción pasivo .....	137
Tabla 54. Varianza explicada de la variable E9, laissez faire .....	137
Tabla 55. Contribución de cada ítem a la variable E9, laissez faire.....	138
Tabla 56. Varianza explicada de la variable E10, satisfacción .....	138
Tabla 57. Contribución de cada ítem a la variable E10, satisfacción .....	139
Tabla 58. Varianza explicada de la variable E11, esfuerzo extra.....	139
Tabla 59. Contribución de cada ítem a la variable E11, esfuerzo extra .....	140
Tabla 60. Varianza explicada de la variable E12, efectividad.....	140
Tabla 61. Contribución de cada ítem a la variable E12, efectividad .....	141
Tabla 62. Varianza explicada de la variable E14, compromiso afectivo .....	141
Tabla 63. Contribución de cada ítem a la variable E14, compromiso afectivo .....	142
Tabla 64. Varianza explicada de la variable E15, compromiso normativo.....	142
Tabla 65. Contribución de cada ítem a la variable E15, compromiso normativo .....	143
Tabla 66. Varianza explicada de la variable E16, compromiso de continuidad.....	144
Tabla 67. Contribución de cada ítem a la variable E16, compromiso de continuidad .....	144
Tabla 68. Varianza explicada de la variable E17, cansancio emocional.....	145
Tabla 69. Contribución de cada ítem a la variable E17, cansancio emocional .....	146
Tabla 70. Varianza explicada de la variable E18, despersonalización.....	147
Tabla 71. Contribución de cada ítem a la variable E18, despersonalización .....	147
Tabla 72. Varianza explicada de la variable E19, baja realización personal.....	148
Tabla 73. Contribución de cada ítem a la variable E19, baja realización personal .....	149
Tabla 74. Alfa de cronbach para cada una de las variables.....	150
Tabla 75. Resumen de validez y confiabilidad del instrumento base.....	152
Tabla 76. Resumen de validez y confiabilidad del instrumento definido .....	153
Tabla 77. Contribución de los ítems de influencia idealizada atributo .....	154
Tabla 78. Indicadores de la variable influencia idealizada atributo .....	154

Tabla 79. Contribución de los ítems de influencia idealizada conducta .....	155
Tabla 80. Indicadores de la variable influencia idealizada conducta .....	155
Tabla 81 . Contribución de los ítems de inspiración motivacional .....	156
Tabla 82. Indicadores de la variable influencia idealizada conducta. ....	156
Tabla 83. Contribución de los ítems de estimulación intelectual. ....	157
Tabla 84. Indicadores de la variable estimulación intelectual.....	157
Tabla 85. Contribución de los ítems de consideración individual.....	158
Tabla 86. Indicadores de la variable consideración individual. ....	158
Tabla 87. Contribución de los ítems de tolerancia psicológica. ....	159
Tabla 88. Indicadores de la variable tolerancia psicológica. ....	159
Tabla 89. Correlaciones entre las variables del liderazgo transformacional .....	161
Tabla 90. Indicadores del modelo SEM de liderazgo transformacional.....	161
Tabla 91. Contribución de los ítems de premio contingente. ....	162
Tabla 92 Indicadores de la variable premio contingente.....	162
Tabla 93. Contribución de los ítems de administración por excepción activo. ....	163
Tabla 94. Indicadores de la variable administración por excepción activo.....	163
Tabla 95. Contribución de los ítems de administración por excepción pasivo .....	164
Tabla 96. Indicadores de la variable administración por excepción pasivo. ....	164
Tabla 97. Correlaciones entre las variables del liderazgo transaccional. ....	165
Tabla 98. Indicadores del modelo SEM de liderazgo transaccional.....	165
Tabla 99. Contribución de los ítems de laissez faire. ....	165
Tabla 100. Indicadores de la variable laissez faire.....	166
Tabla 101. Contribución de los ítems de compromiso afectivo .....	166
Tabla 102. Indicadores de la variable compromiso afectivo. ....	167
Tabla 103. Contribución de los ítems de compromiso normativo.....	167
Tabla 104. Indicadores de la variable compromiso normativo .....	167
Tabla 105. Contribución de los ítems de compromiso de continuidad .....	168
Tabla 106. Indicadores de la variable compromiso de continuidad .....	168
Tabla 107. Contribución de los ítems de cansancio emocional.....	169
Tabla 108. Indicadores de la variable cansancio emocional .....	169
Tabla 109. Contribución de los ítems de despersonalización.....	170
Tabla 110. Indicadores de la variable despersonalización .....	170
Tabla 111. Contribución de los ítems de despersonalización.....	171
Tabla 112. Indicadores de la variable despersonalización .....	171
Tabla 113. Indicadores de regresión de las variables en el modelo SEM .....	173
Tabla 114. Indicadores de regresión de las variables en el modelo SEM re especificado .	175
Tabla 115. Impacto de los factores de liderazgo transformacional en el compromiso y el desgaste profesional.....	176
Tabla 116. Análisis de regresión del liderazgo transformacional en el compromiso y el desgaste.....	178
Tabla 117. Análisis de regresión de las variables del modelo re especificado.....	179
Tabla 118. Impactos de las variables independientes en las dependientes.....	180
Tabla 119. Perfil jerarquizado de las variables de liderazgo .....	181

Tabla 120. Perfil jerarquizado del compromiso organizacional.....	182
Tabla 121. Perfil jerarquizado de desgaste profesional.....	183
Tabla 122. Correlaciones bivariadas de las variables de liderazgo, compromiso y desgaste .....	184
Tabla 123. Estadísticos básicos de las variables de liderazgo para los grupos de IPS público y privado. ....	187
Tabla 124. Prueba de muestras independientes para las variables de liderazgo.....	188
Tabla 125. Estadísticos básicos para los factores de liderazgo, de los grupos IPS público y privado.....	189
Tabla 126. Estadísticos básicos para las variables de desgaste profesional de las IPS públicas y privadas .....	190
Tabla 127. Comparación de medias para las variables de desgaste profesional .....	191
Tabla 128. Estadísticos básicos para las variables de compromiso organizacional de las IPS públicas y privadas .....	192
Tabla 129. Comparación de medias para las variables de compromiso organizacional ....	193

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Claves de la definición de liderazgo (Lussier & Achua, 2016).	13
Figura 2. Factores de Liderazgo de la Universidad de Ohio.	19
Figura 3. El Estilo Continuo de Michigan.	21
Figura 4. Tipos de Líderes de Grupos según la Universidad de Harvard.	22
Figura 5. Integración de los enfoques Ohio – Michigan - Harvard. (Mendoza, 2005)	22
Figura 6. Grid Gerencial de Blake y Mouton (Hersey & Blanchard, 1996)	23
Figura 7. Cuadrilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton. (Hersey & Blanchard, 1996)	24
Figura 8. Modelo Teórico de House (Sánchez, Barrales, & otros, 2011)	28
Figura 9. Modelo Camino - Meta (Mendoza, 2005)	30
Figura 10. Continuo de los estilos de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt, tomado de (Chiavenato, 2000).	31
Figura 11. Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler. Tomado de (Lusier & Achua, 2016).	34
Figura 12. Dimensión de eficacia agregada.	36
Figura 13. Modelo tridimensional de la eficacia del líder. (Hersey & Blanchard, 1981)	38
Figura 14. Componentes del liderazgo situacional tomado de (Mendoza Martínez I. A., Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional Y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional, 2005)	41
Figura 15. Liderazgo situacional tomado de (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010).	42
Figura 16. Estilos básicos de la teoría 3 D	46
Figura 17. Estilos de baja y alta efectividad de la teoría 3D	48
Figura 18. Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional y transaccional modificado (Mendoza Martinez, 2005).	60
Figura 19. Prácticas del liderazgo ejemplar	63
Figura 20. Modelo de liderazgo auténtico.	68
Figura 21. Modelo estructural cualitativo de Herbs.	72
Figura 22. Modelo de compromiso organizacional de (Steers, 1977).	75
Figura 23. Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen.	79
Figura 24. Gasto en salud total (% del PIB).	97
Figura 25. Simbolismos usados en los diagramas de ecuaciones estructurales.	115
Figura 26. Diagrama de ecuaciones estructurales.	116
Figura 27. Ejemplo de un modelo de ecuaciones estructurales.	119
Figura 28. Modelo SEM de la variable influencia idealizada atributo.	154
Figura 29. Modelo SEM de la variable influencia idealizada conducta.	155
Figura 30. Modelo SEM de la variable inspiración motivacional.	156
Figura 31. Modelo SEM de la variable estimulación intelectual.	157
Figura 32. Modelo SEM de la variable consideración individual.	158
Figura 33. Modelo SEM de la variable tolerancia psicológica.	159
Figura 34. Modelo SEM del liderazgo transformacional.	160
Figura 35. Modelo SEM de la variable premio contingente.	161

Figura 36. Modelo SEM de la variable administración por excepción activo. ....	162
Figura 37. Modelo SEM de la variable administración por excepción pasivo.....	163
Figura 38. Modelo SEM de liderazgo transaccional. ....	164
Figura 39. Modelo SEM de la variable laissez faire. ....	165
Figura 40. Modelo SEM de la variable compromiso afectivo.....	166
Figura 41. Modelo SEM de la variable compromiso normativo .....	167
Figura 42. Modelo SEM de la variable compromiso de continuidad.....	168
Figura 43. Modelo SEM de la variable cansancio emocional .....	169
Figura 44. Modelo SEM de la variable despersonalización .....	170
Figura 45. Modelo SEM de la variable despersonalización .....	171
Figura 46. Diagrama SEM de las relaciones de los factores de liderazgo – compromiso – desgaste .....	172
Figura 47. Diagrama SEM del modelo re especificado de las relaciones de los factores de liderazgo – compromiso – desgaste. ....	174
Figura 48. Diagrama de trayectorias de las variables de liderazgo en el compromiso y el desgaste profesional.....	177
Figura 49. Modelo de trayectorias re-especificado de las variables del liderazgo transformacional, compromiso organizacional y desgaste profesional.....	179

## INTRODUCCIÓN

El sistema de salud colombiano fue reformado mediante la ley 100 de 1993 entregándole funciones que había tenido el estado a entidades privadas de aseguramiento denominadas empresas promotoras de salud (EPS) quienes afilian al régimen contributivo a toda la población que está vinculada al sector formal de la economía y contribuye económicamente para financiar el sistema, y las administradoras de riesgo en salud (ARS) al cual pertenece la población menos favorecida de la población y cuya contribución está a cargo del estado, a través de las partidas presupuestales asignadas a cada municipio. Estas aseguradoras contratan el servicio de salud de promoción y prevención, la atención de urgencias y demás atenciones de salud con las IPS (Guerrero, Prada, & Chernichovski, 2014). Las IPS asumen la atención de los pacientes por diferentes esquemas de contratación evento o capitación, siendo esta la última la más común y con mayor riesgo para la institución debido a que asume los riesgos de salud de una población en determina región o número de usuarios; situación que ha generado en las IPS la modificación de sus esquemas de contratación de personal para ser cada día más eficientes, tener mayor productividad y atender los requerimientos del sistema y de sus usuarios; estos cambios influyen en la manera en como los trabajadores de las IPS, conciben el trabajo y como perciben el liderazgo en la institución, el compromiso organizacional, y el desgaste profesional.

La cobertura de salud de la población en Colombia paso del 21% al 52% entre 1993 y 1997 gracias a la reforma al sistema general de seguridad social (ley 100 de 1993) (Céspedes, y otros, 2000). Para el 2014 según (Bernal & Barbosa, 2015) “la afiliación al sistema de salud es de 96.4%: el Régimen Subsidiado (RS) cuenta con 48.5%, contributivo (RC) con 42.8% y 5.2%



el régimen de excepción (de trabajadores del Estado, fuerzas militares y Ecopetrol); el 3.6% restante de la población no tiene afiliación en salud”.

Actualmente existen 24 EPS y 49 ARS según el Ministerio de la Protección Social de Colombia, que contratan los servicios con IPS públicas y privadas, a las cuales les adeudan cerca de 7.3 billones de pesos, afectando el flujo de caja de cada institución, haciendo que estas instituciones tengan que sobrevivir con estrategias que menoscaban el servicio prestado, la contratación de personal y de insumos, en detrimento de la atención de sus afiliados. Según (Jiménez, 2012) “El sistema no es financieramente viable y los recursos disponibles son insuficientes para cubrir los servicios que, por obligación legal, deben ofrecerse” esta realidad enfrenta a los prestadores del servicio a estrategias no muy sanas para los diferentes actores.

La optimización de los recursos y del talento en la búsqueda de una nueva forma de organizar el trabajo en las IPS, genera estrés, afecta el compromiso de los empleados contratados, disminuye la productividad en el desempeño laboral y exige nuevos patrones de liderazgo (Guerrero, Gómez, Moreno, García, & Blázquez, 2011), y nuevas prácticas en la gestión del recurso humano para entender como estas afectan el compromiso organizacional y el desgaste profesional (Tejada & Arias, 2005).

Los estudios sobre estrés y desgaste que se han realizado en profesionales de la salud hasta el momento, han justificado los altos niveles presentados que allí se encuentran: por las jornadas o turnos laborales, las condiciones de las instalaciones, por el tratamiento del dolor, el enfrentamiento con la muerte, la atención de urgencias vitales, la atención a pacientes desesperados o alterados, y la incertidumbre, propia de los estados críticos en los tratamientos en pacientes terminales. (Ríos, Godoy, & Sanchez, 2011). Estas condiciones físicas y psicológicas del trabajo en salud en el contexto colombiano se agravan aún más por las condiciones y

exigencias del sistema. A estas variables que afectan el desgaste profesional se suma la estabilidad laboral que se ve afectada por los sistemas de contratación, la intervención de algunas IPS por parte del estado (dados los malos manejos financieros y administrativos) y las fusiones o escisiones de unidades estratégicas de negocio para sacarle mayor provecho al sistema de salud en busca de la viabilidad y rentabilidad económica.

El compromiso organizacional se ve afectado de manera positiva o negativa de acuerdo con afinidades del trabajador, puede tener un compromiso hacia la institución o al departamento que pertenezca y no con el jefe inmediato o con el director de la organización. (Rios, Tellez, & Ferrer, 2010).

En el contexto de las IPS públicas del Área Metropolitana Centro Occidente, puede que el trabajador tenga compromiso con su área de trabajo y no con las directivas o viceversa, dependiendo de la participación política o de la dependencia de la misma o si está o no afiliado a una organización sindical; si pertenece a la planta de personal en nombramiento indefinido o por contrato a término fijo o si está contratado a través de un operador tercerizado. En el caso de las IPS privadas ese compromiso puede depender del tipo de contratación si es a término indefinido o a término fijo (menor a un año) o si es por actividad (dependiendo del número de consultas, pacientes atendidos, o exámenes practicados, o si es por un tercero (empresas de empleo temporal o especializadas en un área específica del proceso).

Las relaciones laborales descritas anteriormente denotan la presencia en palabras de (Powell & Meyer, 2004) los componentes del compromiso organizacional estudiados hasta el momento, a saber: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo que se desprenden de la teoría expresada por (Becker, 1960) en su artículo sobre notas del compromiso organizacional y la teoría de las apuestas laterales o Side Bet.

Todo lo anterior implica que en dichas instituciones se requiera de un tipo de liderazgo, que debe ser analizado para revisar cómo impacta en el desgaste profesional y en los factores del compromiso organizacional.

## JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se justifica en la búsqueda de los elementos de liderazgo que impactan el compromiso organizacional y el desgaste profesional en los empleados del sector salud, de tal manera que se pueda potencializar la gestión del talento humano en las organizaciones objeto del estudio, desarrollando los componentes del compromiso organizacional e identificando los impactos en los factores relacionados con el desgaste profesional.

La coyuntura en el sistema de salud ha hecho que los prestadores de salud optimicen los recursos entre ellos el talento humano con el fin de atender las demandas de las entidades aseguradoras del servicio, los requerimientos de los usuarios, las exigencias de las entidades de control, cada vez, con menores recursos y mayores requerimientos, donde el análisis de rentabilidad prima por encima de los requerimientos del servicio, del bienestar de empleados y los usuarios.

Este panorama hace más difícil la gestión en cada una de las instituciones y por ende, impacta la calidad de vida laboral, el sentimiento abrumador de no dar abasto de quienes atienden el servicio, a veces con carencia de recursos físicos y técnicos y la falta de toma de decisiones para solucionar los problemas del día a día evidencian una deficiencia en el liderazgo y la organización en las instituciones, que se ve reflejado en diferentes formas de contratación (contratos a término indefinido, contratos a término fijo, prestación de servicios, tercerización, empleados en misión, y plantas temporales) que generan inestabilidad laboral y mala calidad en los puestos de trabajo, afectando el compromiso organizacional de los empleados y generando un desgaste en quienes viven estas situaciones.

Identificar cuáles son los factores del liderazgo que hay que desarrollar para impactar en el compromiso organizacional y hacer que este sea desarrollado por parte de los empleados y tratar de disminuir el desarrollo del desgaste organizacional, son tarea que ayudarían para la gestión del talento humano en las instituciones prestadoras de salud.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Antecedentes del problema de investigación.

En el primer lustro del presente siglo las IPS públicas tuvieron que realizar reestructuraciones administrativas con el fin de darles viabilidad económica, fue así como se inició el proceso de tercerización de la contratación de personal, permitiendo una gran modalidad de tipos de contratos a través de cooperativas de trabajo asociado, ordenes de servicio directa, contratos por tiempo de servicio y por actividad; que de una manera u otra han afectado la calidad de vida laboral de los trabajadores del sector salud en el país.

Actualmente, la reforma al sistema de salud ordena la formalización de los trabajadores de la salud. (Lalini, 2013), en este sentido las oficinas regionales del Ministerio del Trabajo buscan el cumplimiento de la norma, poniendo en una encrucijada a las IPS en el cumplimiento de la norma so pena de recibir procesos sancionatorios, el objetivo es disminuir la contratación a través de tercero y que se haga una vinculación formal a cada institución del personal que presta el servicio. En el Área Metropolitana Centro Occidente la mayoría de los trabajadores de la salud están contratados a través de cooperativas de trabajo asociado, en el caso de las IPS públicas y de empresas temporales de empleo para las IPS privadas, algunas de las clínicas más representativas del área metropolitana han cesado el pago de salarios a sus trabajadores y otras han entrado en cierre inminente. (Varela, 2013), por ejemplo, la clínica Marañón y la clínica de Salud Coop.

Por ello diagnosticar y difundir el nivel de los factores del compromiso organizacional, el desgaste laboral y su relación con el liderazgo existente en las IPS ayudara a generar nuevas

posturas administrativas para la gestión del talento humano y la administración del sistema, representadas en mejores prácticas de recursos humanos (Meyer & Smith, 2000).

En las IPS de la región se han realizado algunos estudios sobre satisfacción laboral, burnout y clima organizacional, pero estos han sido solamente de manera descriptiva, el uso de ecuaciones estructurales en esta problemática en la región no se ha dado y por el ello el interés de buscar la manera de compararlos con otros estudios ya realizados en regiones diferentes.

El abordaje del problema desde una perspectiva cuantitativa permitirá: encontrar relaciones, comparar y explicar cada uno de los factores y su incidencia e impacto en los demás, conocer y generar un nuevo conocimiento acerca de la problemática planteada.

## **1.2. Formulación del Problema.**

El presente estudio, surge como una necesidad fundamental de entender las relaciones entre los factores de liderazgo y los componentes del compromiso organizacional y el desgaste profesional en los empleados de las instituciones prestadoras de salud, teniendo como referentes el enfoque transformacional y transaccional del liderazgo de Bass y Avolio; las variables de compromiso organizacional contenidas en el modelo teórico de Meyer y Allen y de desgaste profesional de Maslach para conocer las percepciones de los empleados, realizando una comparación de acuerdo al tipo de IPS a la que pertenecen si es pública o privada

Para contextualizar esta problemática, se ha desarrollado el sistema de preguntas correspondientes:

¿Cuál la influencia de los factores de liderazgo transformacional en el desgaste profesional y el compromiso organizacional, en los trabajadores de las instituciones prestadoras de salud del Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia?

¿Cuál es el perfil del liderazgo transformacional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud?

¿Cuál es el perfil del compromiso organizacional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud?

¿Cuál es el perfil del desgaste profesional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud?

¿Existe una correlación significativa entre el liderazgo, el compromiso organizacional y el desgaste profesional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud?

¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del liderazgo transformacional en las instituciones públicas y el de las privadas?

¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del desgaste profesional en las instituciones públicas y el de las privadas?

¿Existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del compromiso organizacional en las instituciones públicas y el de las privadas?



### **1.3. Objetivo General.**

Determinar la influencia de los factores de Liderazgo Transformacional en el desgaste profesional y el compromiso organizacional en los trabajadores de las Instituciones prestadoras de salud del Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia.

### **1.4. Objetivos Específicos.**

- Determinar el perfil del liderazgo transformacional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud.
- Determinar el perfil del compromiso organizacional característico de los empleados de las instituciones prestadoras de salud.
- Determinar el perfil del desgaste profesional característico de los empleados de las instituciones prestadoras de salud.
- Determinar las relaciones existentes entre el liderazgo, el compromiso organizacional y el desgaste profesional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud.
- Comparar las puntuaciones medias de los factores del liderazgo transformacional en las instituciones públicas con el de las privadas.
- Comparar las puntuaciones medias de los factores de los factores del desgaste profesional en las instituciones públicas con el de las privadas.
- . Comparar las puntuaciones medias de los factores del compromiso organizacional en las instituciones públicas con el de las privadas.

### **1.5.Sistema de Hipótesis.**

H<sub>0</sub>: Los factores del liderazgo transformacional, no tienen influencia directa significativa en el desgaste profesional y el compromiso organizacional, en los trabajadores de las instituciones prestadoras de salud del Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia.

H<sub>0</sub>1: El perfil del liderazgo que prevalece en los empleados de las instituciones prestadoras de salud es el transaccional.

H<sub>0</sub>2: El perfil del compromiso organizacional característico de los empleados de las instituciones prestadoras de salud es predominantemente de continuidad.

H<sub>0</sub>3: El perfil del desgaste profesional característico de los empleados de las instituciones prestadoras de salud es predominantemente de despersonalización.

H<sub>0</sub>4: No existe una correlación significativa entre el liderazgo, el compromiso organizacional y el desgaste profesional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud.

H<sub>0</sub>5: No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del liderazgo transformacional en las instituciones públicas y el de las privadas.

H<sub>0</sub>6: No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del desgaste profesional en las instituciones públicas y el de las privadas.

H<sub>0</sub>7: No existen diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los factores del compromiso organizacional en las instituciones públicas y el de las privadas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. El Liderazgo

La preocupación permanente por mejorar las condiciones espirituales o materiales de existencia de cualquier grupo humano, llámese población, civilización u organización ha sido una de las preocupaciones más antiguas de la humanidad (Villallón, 2014). La búsqueda por encontrar mejores servidores públicos llevo a Confucio a redactar los principios que debían desarrollar quienes fueran preparados para gobernar, de la misma manera Platón, Aristóteles y otros filósofos ofrecieron a los ciudadanos características de cómo debían ser sus gobernantes (Tintoré, 2003).

Cuando se menciona la palabra liderazgo se está hablando de algo etéreo, gaseoso con una noción de grandeza y de magnificencia, de poder, de dinámica, autoridad, supervisión y control, pero no de algo concreto y definido, el liderazgo es un concepto sofisticado, se utiliza indistintamente para referirse al gerente de la organización, al dirigente político, al coordinador de actividades del barrio o al presidente de la república. (Bass, 1990) (Yukl, 2008).

Para (Godoy & Bresó, 2013) liderazgo es una habilidad que se entrena y busca impulsar a los colaboradores a encontrar el objetivo.

#### **Concepto de líder:**

Hay casi tantas definiciones diferentes de liderazgo como hay personas que han intentado definir el concepto. (Lussier & Achua, 2016), el significado de liderazgo puede depender del tipo

de institución en la que se encuentre o del contexto en que se esté utilizando, ya sea como ejercicio de influencia y poder o como instrumento para lograr metas.

Para Bass (1985) el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo implica una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo ocurre cuando un miembro del equipo modifica la conducta y/o la motivación de otro miembro del equipo para obtener un resultado.

Para Laussier y Achua (2016) “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” y este proceso se da a través de los cinco elementos claves que forman esta definición.

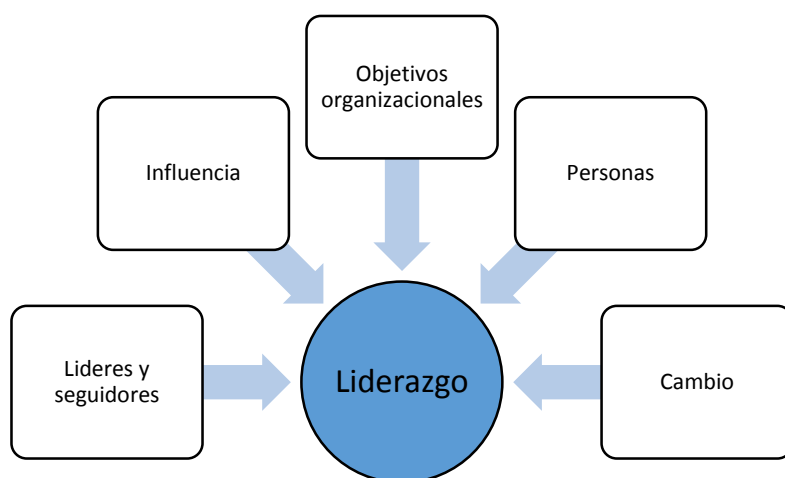


Figura 1. Claves de la definición de liderazgo (Lussier & Achua, 2016).

**Líderes y seguidores:** el liderazgo es la capacidad de influir sobre otros quienes siguen sus ideas o sus instrucciones, los seguidores son personas que contribuyen al líder haciendo un aporte para lograr la efectividad, un buen seguidor comparte sus ideas. La capacidad del buen líder está también en escuchar a sus seguidores para reestructurar sus acciones y/o objetivos.

**Influencia:** es la capacidad de comunicar e inspirar en los seguidores para el desarrollo de una actividad. Desde los principios de la humanidad han existido personas que influyen a otras para generar acciones buenas o malas, siempre con un fin u objetivo; el comportamiento del líder influye en sus seguidores (Serrano & Portlanza, 2014). Los líderes ya no son aquellos que eligen el mejor camino de acuerdo a su real saber y entender, son aquellos que reconocen la individualidad, potencian la diversidad y distribuyen el poder y la influencia (Contreras & Castro, 2013).

**Objetivos organizacionales:** la razón de ser de las organizaciones es lograr los resultados que se proponen o superar las expectativas en términos de resultados y objetivos; existe una relación directa entre los líderes y los objetivos, y la evaluación de un líder se hace por los resultados que logra al frente de un proyecto u organización, por tal los miembros de una organización marchan en esa dirección, la de lograr los objetivos planteados. (Borrero, Ossa, & Tascón, 2008).

**Personas:** el liderazgo sucede en las personas, tanto en quien lidera como en quien sigue a un líder, por ello la sensibilidad con las personas es fundamental para desarrollar el verdadero potencial del líder, solo cuando existe una verdadera conexión con uno mismo y con los demás puede ocurrir el liderazgo. (Bolívar, 2004)

**Cambio:** la única constante en las organizaciones contemporáneas es el cambio, motor del desarrollo y el emprendimiento exigencias de una sociedad preocupada por la sostenibilidad y la competencia. Los líderes buscan ese cambio influyendo en las conductas de sus seguidores y tratando de plantear nuevos horizontes que den una ventaja competitiva a través de nuevos procesos y productos innovadores. (Chávez & Ibarra, 2016)

**El líder:** para (Trindade da Silva Barreto L. M., Kishore, Lopes Baptista, & Freire Medeiros, 2013) el líder define la realidad organizacional, por medio de la articulación de una visión que es el reflejo de como él o ella definen la misión de la organización y los valores que la soportan.

## **2.2. Teorías Del Liderazgo**

### **2.2.1. Teorías de las características y de los rasgos.**

La teoría de los rasgos tiene sus inicios en la teoría del gran hombre, en el siglo XX se dieron los primeros esfuerzos para identificar los rasgos que hacían de un exitoso o grande a un líder, de allí el nombre de la teoría. (Richard L., 2006)

La suposición en la que se centra las investigaciones acerca de la teoría de los rasgos es que el líder cuenta con características superiores que lo diferencian de los demás, rasgos inalterables en el tiempo, a pesar de los contextos en los que se encuentren. (Bass, 2008; Mann, 1959) citado por (Ayoub Pérez, 2010)

Los primeros estudiosos del liderazgo creían que podían identificar los rasgos que hacían a un líder eficaz, mediante investigaciones empíricas, en las cuales se comparaba a los líderes eficaces con los no eficaces o simplemente a las personas que son líderes con las personas que no lo son. Los rasgos a los que le dieron una mayor prioridad fueron las características físicas, las facetas de la personalidad y las actitudes. (Gary, 2008)

Stogdill revisó 124 estudios realizados entre los años 1904 a 1948 sobre los rasgos e hizo la conclusión de que los estudios tenían coherencia con el concepto de que un líder es una persona que adquiere una posición de estatus en el cual ayuda a que un grupo de colaboradores

alcance los objetivos dentro de una organización. Sin embargo la exploración no pudo defender la premisa de la teoría de que una persona debe tener ciertos rasgos específicos para convertirse en un líder eficaz. (Richard L., 2006)

Posteriormente Ralph Stogdill hizo una segunda revisión a 163 estudios realizados entre 1948 y 1970 en los cuales encontró un mayor número de estudios de selección directiva, un incremento en el número de rasgos y habilidades los cuales podían ser relevantes para líderes formales y más técnicas de medición, esfuerzos de internacionalización de los estudios (se realizaron estudios en Chile y Mali a líderes de la agricultura rural, se aplicaron pruebas y cuestionarios a líderes que fueron promovidos a cargos directivos en Japón, Italia y Noruega). Sin embargo, Stogdill reiteró que seguía sin encontrar evidencia de que hubiera rasgos universales para todos los líderes. (Bernard, 1990).

Weber (2002) en su obra *Economía y Sociedad* al referirse sobre los tipos de dominación, “entendida como la probabilidad de encontrar obediencia o de ejercer poder o influencia sobre otros individuos” puede ser infundada en una autoridad legítima, tradicional o proveniente de una autoridad carismática, para la dominación carismática supone un proceso de comunicación emotiva.

Se han hecho valiosos aportes en la identificación de los rasgos en materia de promoción directiva y eficacia del liderazgo. Sin embargo, los estudios sobre el enfoque en los rasgos se ven afectados por limitaciones metodológicas y conceptuales. El carácter abstracto de la mayoría de los rasgos coarta su utilidad para vislumbrar la eficacia de liderazgos. Sería muy dificultoso aclarar la importancia de los rasgos abstractos a menos que se analice cómo se reflejan en el comportamiento de los líderes. No obstante, la gran parte de los estudios acerca de los rasgos no expresan como se relacionan con la eficacia y la promoción directiva. (Gary, 2008)

El enfoque en los rasgos tiene consecuencias positivas para mejorar la efectividad directiva. Los rasgos y las habilidades juegan un papel muy importante en los procesos de selección de personas que ocuparán cargos de control o directivos, los programas de desarrollo directivo para dotar a un individuo a su promoción en cargos con un nivel jerárquico superior.

### **2.2.2. Teoría conductual.**

Las teorías conductuales surgieron con fuerza durante los años 50 y se oponen a la afirmación de las Teorías de los Rasgos que concluyen que: “los líderes son básicamente innatos; o sea que tienen un don”. Los modelos conductuales de líderes eficientes se pueden aprender mediante actividades de entrenamiento de liderazgo, logrando ampliar la posibilidad de tener más líderes. A medida que una persona practica o prueba algo, se convierte en parte de su conducta a medida que avanza el tiempo.

A diferencia de la teoría de los rasgos, en la teoría conductual se decidió promover en los investigadores una nueva visión dirigida a estudiar las conductas propias de los líderes y así mismo, de los seguidores.

Dentro de las Teorías Conductuales del Liderazgo, las más destacadas son:

1. El Grupo de la Universidad del Estado de Ohio.
2. El Grupo de la Universidad de Michigan.
3. La Universidad de Harvard
4. El Grid Gerencial de Blake y Mounton (Cuadrícula Gerencial).



## **Estudio de liderazgo de la Universidad de Ohio.**

Los estudios más extensos y rigurosos que se desarrollaron dentro de las teorías conductuales es el resultado de investigaciones dirigidas principalmente por Carroll Shartle en la Universidad de Ohio, a fines de la década de 1940. (Robbins, 2009)

Con el fin de recopilar información, los investigadores de la Universidad de Ohio desarrollaron un cuestionario llamado Descripción del comportamiento del Líder (CDCL) (Halpin, 1959). En dicho estudio, se logró hallar que el comportamiento de liderazgo se podría clasificar en dos factores independientes denominados iniciación de estructura y consideración.

- **Estructura Inicial**

Expresa la medida en que el líder define y estructura su comportamiento en relación con los miembros del grupo de trabajo, tratando de establecer y estructurar patrones bien definidos, mediante canales de comunicación con el propósito de alcanzar metas. El líder asigna tareas y/o actividades a sus subordinados previamente organizadas, enfatizando en cada uno de ellos el buen desempeño y cumplimiento.

- **La Consideración**

Se refiere a un “comportamiento indicador de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el líder y los miembros de su personal” (Halpin, 1959). Denota el grado de interés que un líder muestra por el respeto a sus subordinados, sus necesidades y su comodidad. Un líder que ayuda a sus subordinados en sus problemas, brinda un trato agradable e igual a todo el personal y logra crear un estrecho canal de comunicación entre ambos, será visto con una alta puntuación en esta variable.

Con el propósito de recopilar información acerca de lo que los propios líderes piensan sobre su estilo de liderazgo, los investigadores desarrollaron el “**Cuestionario de la Opinión del Líder**”.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de la consideración

Tabla 1

*Resultados cuestionario de la opinión del líder*

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

Fuente: (Hersey & Blanchard, 1981).

Estos resultados permitieron identificar que la Estructura Inicial y la Consideración eran dimensiones bastante diferentes y precisas. De esta manera, se graficó por primera vez el comportamiento del líder sobre dos ejes separados, donde cada variable está descrita de forma independiente, lo cual permite predecir el grado en que se usará una en medida de la otra.

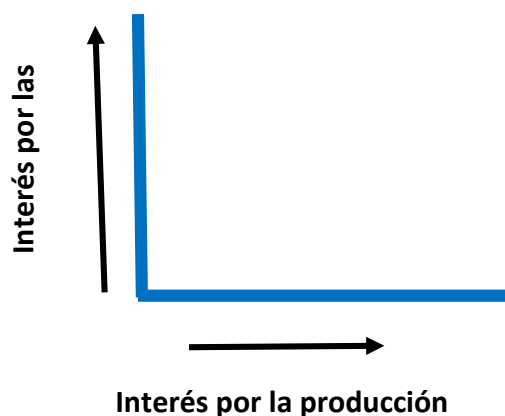


Figura 2. Factores de Liderazgo de la Universidad de Ohio.

Halpin (1959 citado por Cartwright & Zander, 1968) concluyó que un líder con éxito “debe contribuir a ambos grupos de objetos principales, el logro de una meta y el mantenimiento del grupo”, de esta manera se identifican los dos elementos, el interés por la producción y el interés por las personas.

Fleishman (1998 citado por Palací, 2005) añade algunos elementos a considerar al modelo como: variables moderadoras (sexo, expectativas, claridad de rol, tamaño de la unidad, ansiedad en el trabajo); utilizar múltiples criterios de efectividad; considerar diferentes tipos de análisis (organizacional, grupal, individual); analizar las dos dimensiones desde la interacción y no como dimensiones separadas.

### **Estudios de la Universidad de Michigan.**

El grupo de Investigación de la Universidad de Michigan, tenían objetivos similares a los estudios de la Universidad de Ohio: identificar las conductas del líder en relación con los niveles del desempeño.

Al igual que la Universidad de Ohio, el grupo de Michigan al realizar sus estudios en gran variedad de organizaciones, encontró dos estilos de conducta, denominadas: **orientada a las relaciones y orientada a la producción**. Los resultados de la investigación permitieron comprobar que los líderes inmersos en la primera dimensión, daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, el rendimiento continuo, iniciativa propia, satisfacción en el trabajo, entre otros aspectos, evidenciando un estilo más eficaz. Los líderes inmersos en la segunda dimensión, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos de su trabajo, los subordinados son vistos como mecanismos o herramientas para alcanzar las metas de la organización.

La idea principal recopilada de los estudios de la Universidad de Michigan se denominó **Estilo continuo de Michigan**. (Álvarez, 2007).



Figura 3. El Estilo Continuo de Michigan.

Este continuo sugiere que cuanto más centrado en las personas se encuentre un líder, menos estará centrado en la producción. Uno a costa del otro. En comparación a los estudios de Ohio, siguen estando presentes las dos ideas básicas de tareas y relaciones, pero esta relación es totalmente opuesta a la de Ohio, que decía que un líder puede ser centrado en las relaciones y a la vez centrado en la producción.

### **Estudios de la Universidad de Harvard.**

La mayor parte de los grupos estudiados por parte de los investigadores de la Universidad de Harvard, eran grupos experimentales de estudiantes y ningún dirigente.

Los hallazgos permitieron deducir que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. Uno denominado el **Líder de la tarea**, (representado por aquellos que hablan más y dan sugerencias), y otro denominado **Líder socio emotivo** (quienes facilitan que otras personas hablen y brindan apoyo psicológico). Todo integrante debe pertenecer a un grupo de los anteriormente descritos, pero no a ambos.



Figura 4. Tipos de Líderes de Grupos según la Universidad de Harvard.

Los tres últimos hallazgos sugieren tres diferentes tipos de estudio, entre las relaciones y las tareas. En la Tabla 2 se logra comprender mejor dichos estudios.

Tabla 2

*Ideas compartidas por las Universidades de Ohio, Michigan y Harvard.*

	Tareas	Relaciones
Universidad de Ohio	Estructura	Consideración
Universidad de Michigan	Producción	Personas
Universidad de Harvard	Líder de tarea	Líder socio emotivo

La siguiente figura integra los diferentes enfoques de las Universidades analizadas previamente:

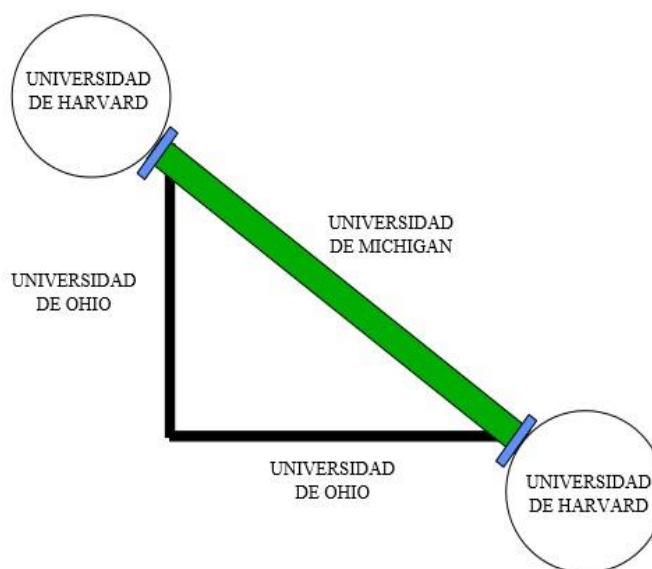


Figura 5. Integración de los enfoques Ohio – Michigan - Harvard. (Mendoza, 2005)

### La rejilla gerencial de Blake y Mouton (Cuadrícula Gerencial).

Robert R. Blake y Jane S. Mouton crearon dos dimensiones que determinarían el liderazgo eficaz, las cuales se basan en los estilos de “interés por las personas” e “interés por la producción”. Se realizó una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo del liderazgo, denominada la **Cuadrícula Gerencial**. (Hersey P. , 1998)

En el aspecto administrativo, se encuentran cinco tipos diferentes de liderazgo localizados en cuatro cuadrantes similares a los estudios identificados en las anteriores Universidades.

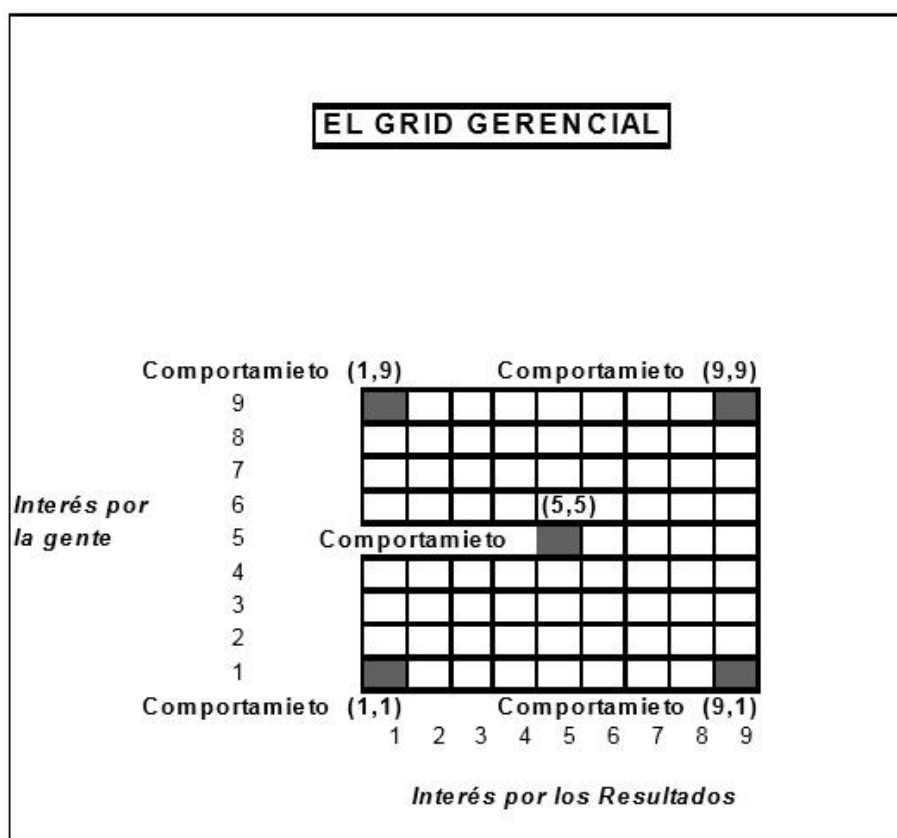


Figura 6. Grid Gerencial de Blake y Mouton (Hersey & Blanchard, 1996)

En el eje horizontal, se ilustra el interés por la producción, el cual va incrementando su nivel de importancia a medida que el líder avanza su clasificación a lo largo de la escala horizontal. En

el eje vertical se mide el interés por las personas. A medida que su clasificación avanza a lo largo del eje vertical en dirección hacia arriba, significa que la gente e vuelve más importante para el líder.

En el siguiente cuadro se describen cada uno de los grados de dirección a los que los autores hacen referencia en su libro titulado **“El modelo de cuadro gerencial”** (Hersey & Blanchard, 1996)



Figura 7. Cuadrilla o Grid Gerencial de Blake y Mouton. (Hersey & Blanchard, 1996)

**Dirección 1.1 (Gerencia Empobrecida)**

Este estilo se basa en la realización del mínimo esfuerzo por hacer el trabajo para sostener la organización. Señala muy bajo interés por las personas y por la producción. No contribuyen con las metas de la organización, ni motiva a los demás miembros a involucrarse en dichas metas.

Su objetivo principal es permanecer en la compañía realizando una mínima contribución, con el fin de recibir un sueldo y gozar de las ventajas de bienestar y jubilación.

**Dirección 1.9 (Gerencia del Club Campestre o Country Club)**

En este tipo de liderazgo prevalecen las necesidades de las personas y las relaciones, lo cual conlleva a crear una atmósfera agradable y amistosa en la organización logrando tener un buen ritmo de trabajo. El énfasis en las tareas es poco.

**Dirección 9.9 (Gerencia de equipo)**

Este estilo se caracteriza por el alto grado de interés por la producción ligado a un gran interés por las personas y el trabajo en equipo. Las metas se logran a través de personas comprometidas por medio de un “esfuerzo común” generando resultados óptimos para la organización.

**Dirección 9.1 Autoridad – Obediencia (Gerencia de Tarea)**

En este estilo el factor humano se descuida por completo, su mayor interés está centrado en la producción. La eficiencia en las operaciones es el resultado en las condiciones de trabajo.



## **Dirección 5.5 (Gerencia Orientada a la Organización y al Individuo – Gerencia a la mitad del camino)**

Es un estilo que logra crear un equilibrio entre las diferentes variables, se balancea la necesidad de finalizar el trabajo de la mejor manera, con la de mantener a las personas satisfechas y en un ambiente agradable.

### **2.2.3. Teoría del liderazgo situacional.**

Esta teoría presenta varios enfoques, entre los que se encuentran:

#### **Teoría Camino – Meta Robert J. House**

De acuerdo a los aspectos de la situación, es decir, las características de la tarea, el líder debe determinar el nivel de influencia que debe poseer sobre sus seguidores. El líder tiene como propósito ayudar a sus seguidores, garantizándoles un acompañamiento continuo, dirección y apoyo en el cumplimiento de las metas propuestas (House R. J., 1971), este modelo lo desarrollo recogiendo las ideas plasmadas en los trabajos de (Georgopoulos & Mahoney, 1957).

El líder ejerce una fuerza motivacional en sus seguidores, esclarece las conductas y los criterios de productividad adecuados con el fin de eliminar los obstáculos que se presentan en normal desempeño de las labores, a esta conducta se le denominó teoría del camino – meta. (Palací, 2005).

En este modelo se identifican cuatro conductas de un líder:

**Líder de Apoyo:** este tipo de líder manifiesta preocupación por el bienestar de sus subordinados, crea un clima amistoso y de igualdad entre ellos.

**Líder Directivo:** expresa a los subordinados lo que se espera que cada uno de ellos realice. Indica los niveles de productividad y los tiempos de ejecución.

**Líder Participativo:** tipo de líder que mantiene en constante comunicación con sus subordinados, consultando las actividades del trabajo, los tiempos de ejecución, opiniones, sugerencias. Así mismo, permite la participación de los subordinados en la toma de decisiones.

**Líder Orientado al Logro:** proyecta metas retadoras, donde los subordinados deben buscar la mejora en el rendimiento, crear expectativas y confianza en cada uno de los subordinados orientados a crear niveles altos de productividad.

De esta manera, se espera que el líder ante una situación, analice y adopte uno de los anteriores estilos de liderazgo, buscando estratégicamente acomodarse a las necesidades de los subordinados.

Existen dos tipos de variables que influyen en el estilo de liderazgo, una de ellas son las características del subordinado, en donde ellos mismos, logran diferenciarse en la confianza que tienen en sus propias capacidades; y la otra, las características del medio de trabajo al que se enfrentan, lo que se refiere a la forma en que las tareas están estructuradas, sus procedimientos y relaciones entre los subordinados de la organización.

Una serie de estudios sugieren que estos diferentes estilos de liderazgo pueden ser evidenciados por el mismo líder. Se puede concluir que los líderes varían en una manera particular empleada para supervisar a sus subordinados. La teoría está algo incompleta ya que no

explica los efectos del líder sobre los distintos factores e aceptación, satisfacción y expectativas de los subordinados.(House, 1975)

La teoría Camino – Meta, así mismo, cuenta con dos proposiciones: la primera expone que el comportamiento de un líder es aceptado y visto satisfactorio por los subordinados, en la medida en que estos vean tal comportamiento como una fuente de satisfacción y crecimiento futuro.

La segunda, dice que el comportamiento del líder será motivacional, es decir, los subordinados aumentan el esfuerzo y mejoran su rendimiento, en la medida en que el líder satisface sus necesidades, proporciona apoyo, claridad de dirección y recompensas necesarias para lograr un desempeño eficaz.

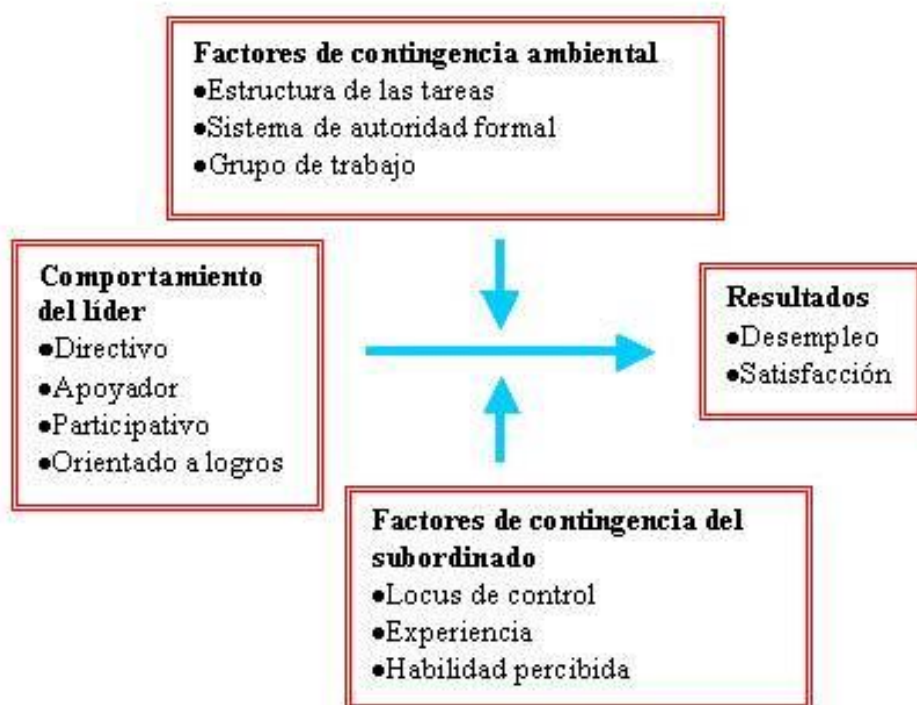


Figura 8. Modelo Teórico de House (Sánchez, Barrales, & otros, 2011)

Este modelo identifica las etapas de un proceso de liderazgo, estas son:

### **Establecimiento de Metas:**

El establecimiento de metas ocupa el aspecto más relevante y principal de la Teoría Camino –Meta. Consiste en establecer los objetivos y estrategias, tanto a corto como a largo plazo, para el logro de un desempeño exitoso.

Es de vital importancia establecer metas orientadas al logro. Las personas que hacen parte del grupo necesitan sentir que hacen parte de un proceso de alcance de una meta valiosa, sentir motivación y estar seguros que recibirán ayuda por parte de su líder. De lo contrario, cada una de las personas del grupo tendrá metas diferentes y no una común, dirigiéndose cada persona por un camino diferente.

Este proceso de establecimiento de metas requiere de cuatro pasos:

#### **1. Definición de Metas:**

El líder tiene la tarea de fijar objetivos y los propósitos claros que se pretenden lograr. Ante cualquier situación, las personas sienten la necesidad de saber lo que más se pueda sobre ello, necesitan saber que las metas sean de gran importancia, para sentirse totalmente motivadas lo cual conlleva a realizar un buen desempeño.

#### **2. Metas Específicas:**

La mayoría de las personas, no se conforman con saber lo básico de las tareas a realizar. Por esta razón, las metas deben ser lo más específicas posibles para garantizar que cada persona sea consciente de cuándo alcanza o no dichas metas.

### 3. Dificultades de las Metas:

Se cree que las metas fáciles proporcionen un mejor trabajo por parte de los subordinados, pero no es así, los subordinados cuando poseen metas difíciles, se sienten frente a un reto el cual genera deseo de superación y esfuerzo para lograr cumplir la meta.

### 4. Retroalimentación sobre el Avance hacia las Metas:

Aunque las personas se encuentren realizando su trabajo y tengan las metas definidas, necesitan retroalimentación acerca de la labor que están desempeñando para saber si han alcanzado o no los objetivos propuestos. De lo contrario, no sería suficiente para lograr generar en cada uno de los subordinados el deseo de obtener un mejor desempeño y sentirse motivados al cumplimiento de este.

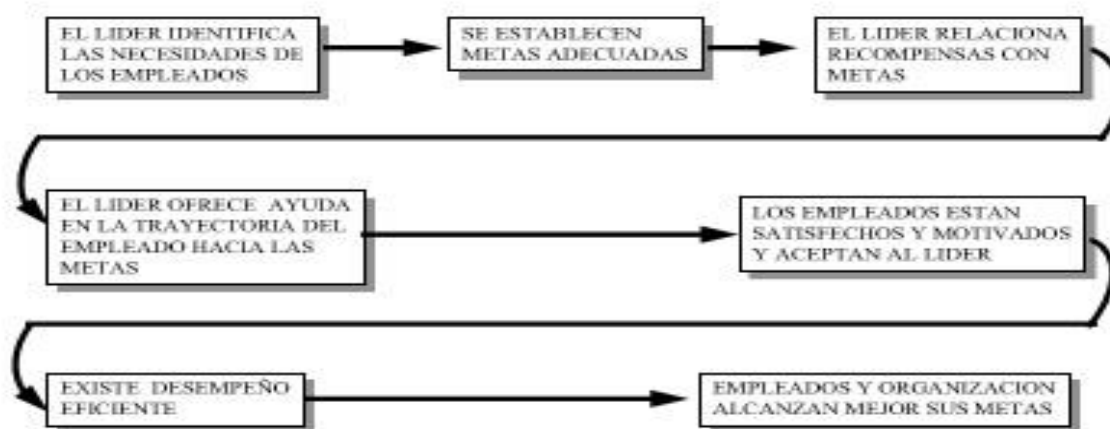


Figura 9. Modelo Camino - Meta (Mendoza, 2005)

### El continuo autoritario – democrático del líder de Tannenbaum y Shmidt.

Los comportamientos autoritarios del líder tienen una fuerte asociación con el interés por la producción y por la realización de la tarea, pero existen también intereses centrados en las

personas o en las relaciones con estas, que muestran una tendencia a un estilo democrático del líder. Entre estos dos polos se encuentran posiciones intermedias en donde el líder se puede acercar más a uno o a otro, o simplemente trata de hacer un equilibrio; a esta gama de posibilidades se le denominó “modelo de liderazgo continuo”, que abarca desde el liderazgo centrado en el jefe hasta el liderazgo centrado en los subordinados.

Liderazgo centrado en el jefe

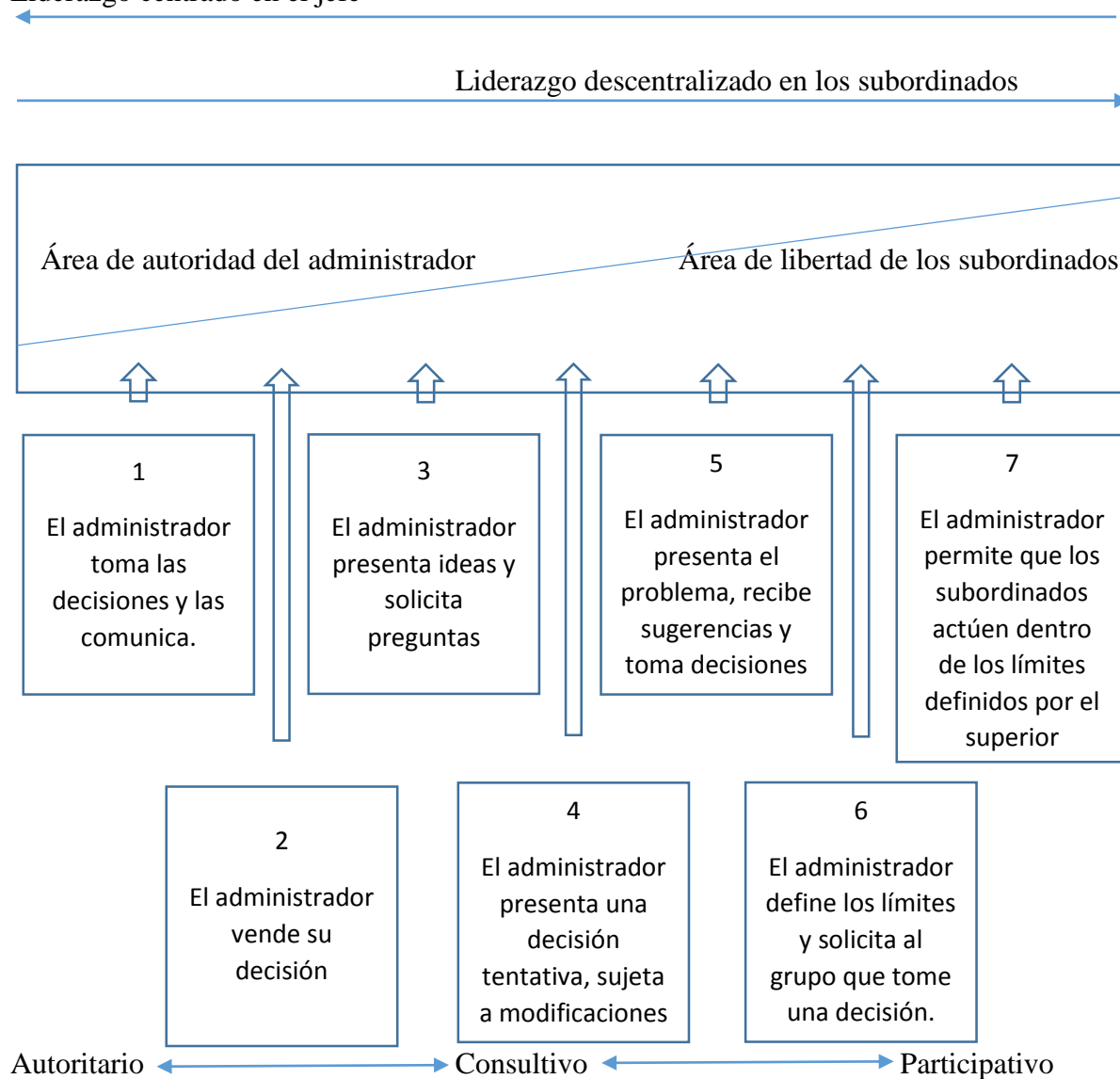


Figura 10. Continuo de los estilos de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt, tomado de (Chiavenato, 2000).

El modelo presenta siete estilos de liderazgo donde el administrador debe tener en cuenta tres aspectos o variables: el administrador, jefe o líder; los subordinados; y la situación que demanda una decisión, la cual debe ser tomada o bien desde la posición autocrática o con algún grado de participación.

El primer aspecto es el líder con sus atributos psicológicos, las características de personalidad, el estilo de comportamiento más arraigado en él (basado en la experiencia y en percepciones de cómo debe ejercer la autoridad), el sistema de valores y convicciones personales, el conocimiento y la confianza en los subordinados. Estos elementos les permiten a algunos líderes ser más autocráticos o más participativos.

El segundo es el seguidor con sus problemas, necesidades y actitudes. La personalidad y el comportamiento de los subordinados definen el estilo en relación al jefe. En la medida en que los subordinados muestren más disposición a participar, disposición de asumir responsabilidades, seguridad ante la incertidumbre, deseo de participar en las decisiones, se espera que se tenga mayor posibilidad o libertad para actuar.

El tercer aspecto es la situación en la que los seguidores y los líderes se relacionan entre sí. El entorno debe determinar el estilo de liderazgo a adoptar, el tamaño de la organización (si el grupo de trabajo es grande, mediano o pequeño), la tecnología (plataformas de información y maquinaria dedicada a la producción), las metas, el ambiente y el tiempo que se dedica a la toma de una decisión (si las decisiones son de carácter urgente, el líder demostrará un estilo autocrático), influyen considerablemente en este aspecto. Otro elemento fundamental es la presión que ejercen o no ejercen los altos mandos de la organización, si el estilo del gerente

general de la empresa es autocrático, los jefes que dependan de él probablemente también lo sean, es decir, existe una tendencia a replicar los comportamientos observados en el líder.

Esta formulación del modelo de liderazgo no se aparta de las características de los líderes, en palabras de Stogdill citado (Tannenbaum & Massarik, 1957) “las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder están determinadas en gran medida por las demandas de la situación en las que él debe funcionar como un líder”, es decir, cada quien tiene su estilo básico de personalidad que imprime en sus características de liderazgo, pero estas pueden ser apropiadas o no al momento específico en el que se debe tomar una decisión.

### **Modelo de contingencia de Fiedler**

Para (Mitchell, Biglan, Oncken, & Fiedler, 1970) la premisa básica de la teoría de contingencia es que el desempeño de los grupos que interactúan depende de la interacción de los estilos de liderazgo y de la favorabilidad de la situación para el líder. Fiedler y su grupo hacen una calificación del compañero menos predilecto por el grupo de trabajo y la denominan LPC por sus siglas en inglés, para esta clasificación utilizan 16 escalas dicotómicas (si es más amigable o menos amigable; si es cooperador o no cooperador, etc) para clasificar si el estilo dominante del líder está más relacionado con la tarea o la relación con los subordinados (Lusier & Achua, 2016), cualquiera de estas dos situaciones generan en el individuo una satisfacción y determina su estilo predominante de liderazgo. Ninguno de los dos extremos es bueno o es malo, todo depende de cuál es el estilo que demanda la situación.

El LPC se interpreta como un índice de una jerarquía de objetivos (Fiedler, 1972). Las personas con un alto nivel de LPC, describen a su compañero de trabajo menos predilecto en forma positiva, por lo tanto, se motivan para relacionarse con otros compañeros; quienes



presentan una baja puntuación en el LPC, describen a su compañero menos preferido en términos desfavorables y su motivación está orientada a la realización de tareas.

Lo que se busca en el modelo contingente es la efectividad y esta se logra cuando las variables que interactúan le dan al líder el poder y la influencia para gestionarlas.

Los estudios basados en el modelo de contingencia clasifican las situaciones de liderazgo en tres dimensiones: (1) relaciones de líder-seguidor, (2) estructura de tareas y (3) posición de poder Fiedler (1972), a su vez afirma “algunos líderes se desempeñan bien bajo una condición mientras que otros funcionan bien bajo diferentes condiciones”.

El modelo de Fiedler genera un esquema para determinar el estilo adecuado que requiere cada situación

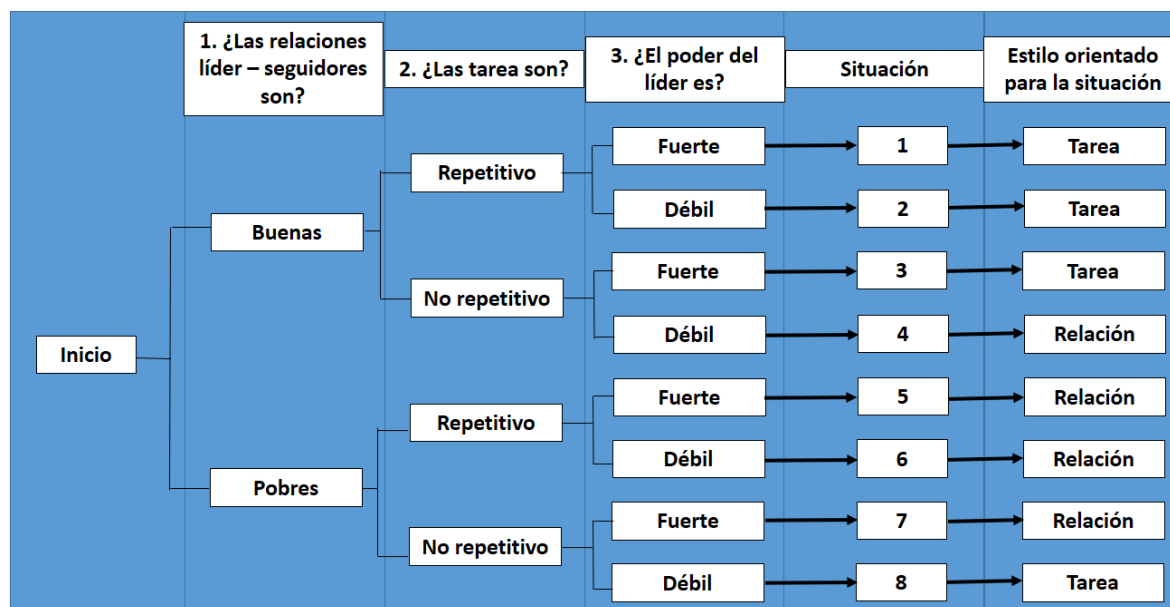


Figura 11. Modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler. Tomado de (Lusier & Achua, 2016).

Relaciones líder-seguidor. Los líderes tendrán más poder e influencia si tienen una buena relación con los seguidores o miembros del equipo que si no lo hacen; Es decir, si son queridos, respetados, confiados. Investigaciones recientes han determinado que la humildad facilita el desarrollo de los seguidores y estimula la relación de apoyo líder-seguidor e inspiran comportamientos positivos y proactivos en los seguidores. (Owens & Herman, 2012) (Li, Zhuan, & Zhen, 2016). Otros estudios han sugerido en la gestión de las emociones tanto del líder como de los seguidores generan efectividad (Thiel, Griffith, & Connelly, 2015).

Estructura de tareas. Las tareas o asignaciones que están altamente estructuradas, que obedecen a un proceso explícito o programado le dan al líder más influencia que tareas que son etéreas o vagas, que no están estructuradas. Es más fácil ser un líder, cuando la tarea se describe paso a paso en un manual de instrucciones o ya se encuentra estandarizada en un procedimiento, que ser un líder de un nuevo proyecto en el cual participan por primera vez miembros destacados un con conocimientos diversos para dar solución a una problemática nueva y puntual. (Sorenson, 1971).

### **El poder del líder**

Los líderes tendrán más poder e influencia en la medida que tengan mayor autonomía en el manejo de los recursos, es decir, si el líder puede o no instaurar incentivos, contratar y disponer, que si no tienen este poder. Si el líder ha tenido logros en el pasado y está revestido de experiencia en la cual pueda soportar sus credenciales y adicionalmente demuestra comportamientos proactivos, sus observadores pueden inferir que tiene poder. (Palich & Hom, 1992).

## Teoría de liderazgo situacional de Hersey and Blanchard

Esta teoría nace con el modelo tridimensional de la eficacia del líder, en donde los autores integraron los conceptos del estilo del líder formados en la rejilla de liderazgo de Blake and Mouton con los requisitos demandados por una situación existente en el ambiente de trabajo, lo que determina la eficacia o ineficacia en el modelo es la interacción del estilo básico con el medio. El planteamiento de una tercera dimensión se fundamenta en la premisa: que la efectividad del líder depende de cómo el estilo de liderazgo ejercido por un líder se interrelaciona con la situación en que este se desempeña.

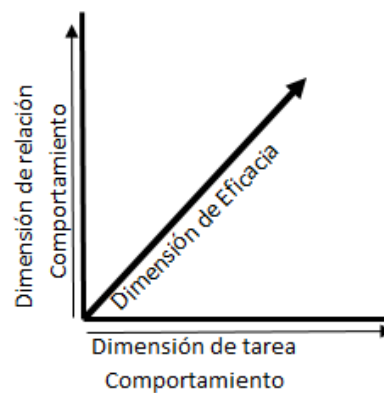


Figura 12. Dimensión de eficacia agregada.

Cuando el estilo del líder está adecuado a la situación que debe enfrentar, el líder está demostrando la eficacia; cuando el estilo del líder es el no adecuado a la situación que enfrenta, el líder está demostrando ineficacia.

La orientación a la tarea o a las relaciones fue descrita por los autores en términos de dimensiones, asociando comportamientos a las mismas, con el fin de poder hacer una medición diagnóstica del líder.

Tabla 3

*Dimensiones de los comportamientos hacia la tarea y las relaciones y sus indicadores*

Dimensiones de comportamiento hacia la tarea	Indicador de Comportamiento
Fijar Metas	Grado en que el líder especifica las metas que la gente debe alcanzar
Organizar	Organiza el trabajo de los subordinados
Establecer Límites de tiempo	Establece límites de tiempo a las personas
Dirigir	Da instrucciones específicas
Controlar	Específica y exige informes periódicos sobre avances
Dimensiones de comportamiento hacia la relación	Indicador de Comportamiento
	Grado en que el líder proporciona apoyo e incentivo
Dar apoyo	Proporcionar apoyo e incentivo
Comunicar	Involucrar a las personas a que participen en las discusiones sobre actividades laborales
Facilitar Interacciones	Facilitar la convivencia entre las personas
Escuchar con atención	Busca y escucha todas las opiniones y preocupaciones de las personas
Retroalimentar	Proporciona información sobre el desempeño de las personas

Nota: Tomado de **(Hersey & Blanchard, 1981)**

Dado que la situación determina la eficacia del líder de acuerdo a si el estilo es o no el adecuado, se puede inferir que cualquier estilo básico del líder puede ser eficaz o no eficaz, esto quiere decir que el estilo de comportamiento actual de un líder no es por sí mismo eficaz o ineficaz, sino los comportamientos que se usen en una situación determinada.

El modelo presenta un sin número de oportunidades entre la eficacia y la ineficacia; en una situación determinada el estilo del líder puede encajar en algún punto existente entre la ineficacia total (-4) y la eficacia total (+4) como puede apreciarse en la siguiente figura, por esta razón para (Hersey & Blanchard, 1981) no se trata de pensar si se da o no la eficacia o la ineficacia, esta se presenta en algún punto entre ambos extremos y por ello se representa como un continuo.

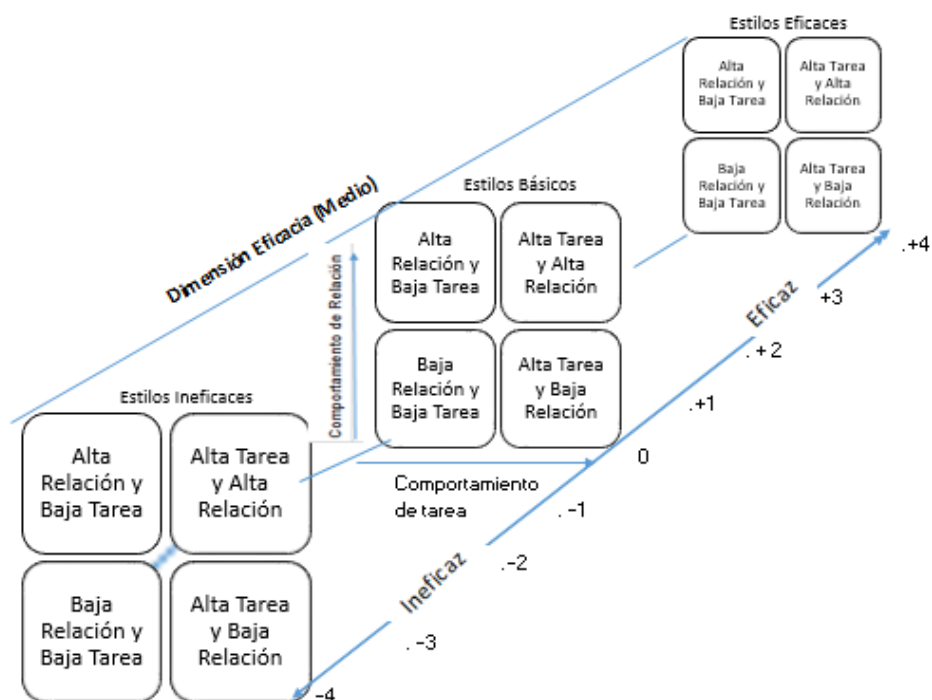


Figura 13. Modelo tridimensional de la eficacia del líder. (Hersey & Blanchard, 1981)

Los comportamientos que pueden describir los diferentes estilos eficaces o ineficaces de acuerdo a como se presente la situación y sea percibida por sus seguidores o superiores, esta es una de las muchas como puede ser percibido el comportamiento de un líder en forma eficaz o ineficaz.

El líder debe ser capaz de evaluar su comportamiento ante la situación que está gestionando para mejorar su eficacia, adicionalmente debe tener en cuenta su estilo de personalidad, sus expectativas, las de sus colaboradores, superiores y la organización (Blanchard, 1969).

Tabla 4

*Estilos básicos del comportamiento del líder cuando son eficaces e ineficaces*

Estilos Basicos	Eficaces	Ineficaces
Comportamiento de alta orientación hacia la tarea y baja relación	Se le considera poseedor de métodos bien definidos para la realización de metas beneficiosas para los seguidores	Se considera que impone métodos sobre los otros, en ocasiones se le considera desagradable y que solamente le interesa el rendimiento a corto plazo
Comportamiento de alta relación y baja orientación hacia la tarea	Se considera que satisface las necesidades del grupo para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, pero también proporcionan altos niveles de apoyo socio-emocional	Se considera que inicia más estructuras de las que el grupo necesita y a menudo no parece ser sincero en sus relaciones interpersonales
Comportamiento de alta relación y baja orientación hacia la tarea	Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que su principal interés está en facilitar la realización de sus metas	se le considera principalmente interesado en la armonía; algunas veces se considera que no desea realizar una tarea si implica arriesgar una buena imagen o perder la imagen de ser una "buena persona"
Comportamiento de baja relación y baja orientación hacia la tarea	Se considera que delega apropiadamente las decisiones a sus subordinados sobre la realización del trabajo y proporciona poco apoyo socio-emocional- cuando el grupo necesita poco	Se considera que proporciona poca estructura o apoyo socioemocional cuando los miembros del grupo lo necesitan

Todas estas variables generan un sin número de posibilidades en donde se pueden cruzar las diferentes demandas que tenga el líder con el estilo que este aplique a la situación que tenga que gestionar. Sin embargo, hay situaciones que caracterizan a una organización en particular en la cual los requerimientos demandados del estilo de liderazgo son determinados, por ejemplo en una central de emergencias, donde los requerimientos de acción son inmediatos, la orientación a la tarea es fundamental dejando de la lado la orientación a las relaciones, en el momento en que se presenta la acción, una vez superada la emergencia puede utilizarse un estilo diferente para

aprender de la experiencia y recoger la percepción de cada uno de quienes intervinieron en ella y así entrenar o planear el modo de operación o construir los protocolos para nuevas situaciones.

Al igual que la teoría 3D de Reddin, Hersey y Blanchard dan gran importancia al diagnóstico de la situación o del medio ambiente y lo define como todo lo que rodea el trabajo a realizar caracterizando unos elementos destacados como son: el líder en sí mismo, los requisitos del puesto, los superiores, la organización, los colegas, los subordinados, otras variables situacionales internas y el ambiente exterior, aclarando que cada elemento tiene dos componentes principales que son el estilo y las expectativas.

Los autores de esta teoría integraron también elementos de la teoría de madurez-inmadurez de Argyris (Barrow, 1977), consolidando su modelo y denominándolo como la teoría del ciclo de vida en la cual se asocia el comportamiento del líder con la madurez de los subordinados.

La madurez se define en términos de la motivación del logro de los subordinados, a través de la voluntad y la capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir sus propios comportamientos, y el nivel de experiencia del grupo. En la madurez se pueden identificar dos componentes: La madurez para desempeñar el puesto de trabajo, es decir, las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico de la tarea, se le puede asimilar a la capacidad de desempeño; y la madurez psicológica, la capacidad de auto motivarse, el desarrollo de la confianza en sí mismo y la disposición o compromiso para desarrollar su trabajo. (Sánchez & Rodríguez, 2010)

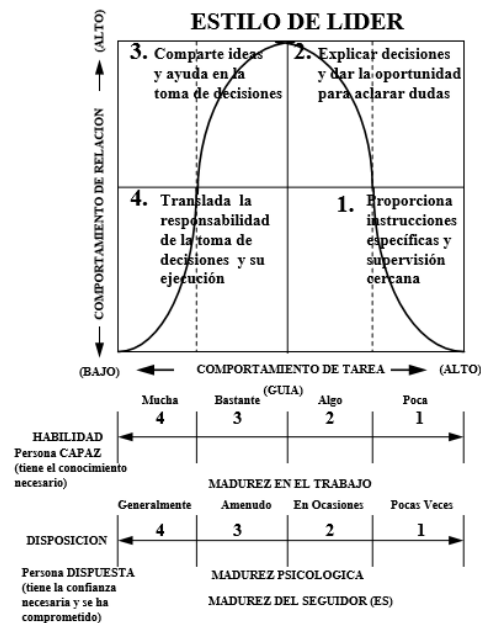


Figura 14. Componentes del liderazgo situacional tomado de (Mendoza Martínez I. A., Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional Y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional, 2005)

La teoría del ciclo de vida prescribe el estilo de liderazgo más eficaz en cualquier momento en el trato con diferentes tipos de subordinados, o de grupos; el líder debe evaluar el nivel de madurez de un individuo perteneciente al grupo que dirige y también debe determinar el nivel de madurez de los diferentes integrantes y el general del grupo para poder gestionar la situación. Los individuos, cada uno en particular puede tener diferentes niveles de madurez en cuanto a diferentes tareas que se les presente.

Dado que el nombre de teoría de ciclo vital denotaba un estado madurez de acuerdo a un nivel de vida o podía asimilarse a la evolución de madurez con la edad, los autores prefirieron denominarla la teoría de liderazgo situacional enfatizando que la madurez debe ser considerada en relación a la realización de una tarea específica. (Hersey & Blanchard, 1981).



El liderazgo situacional se basa en que no existe una mejor manera de influir en las personas, está más bien dependerá del nivel de madurez de la persona a la que queremos influir.

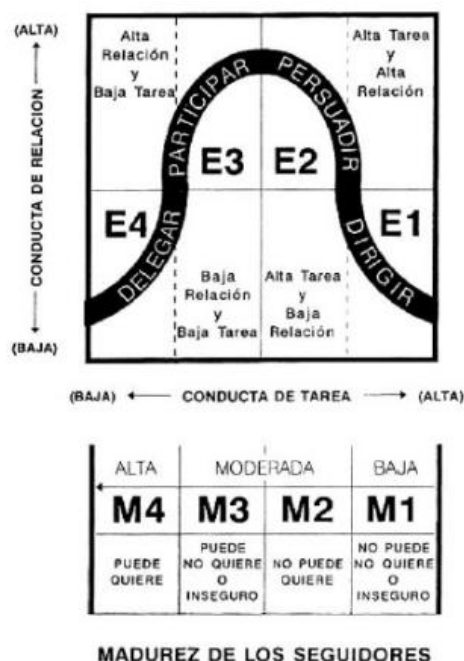


Figura 15. Liderazgo situacional tomado de (Sánchez & Rodríguez, 2010).

Los cuatro estilos de liderazgo que se desprende de la teoría “Dirigir”, “Persuadir”, “Participar” y “Delegar” son una combinación de los dos elementos conducta de tarea u orientación a la tarea y conducta de relación u orientación a las relaciones, el primero es el grado de dirección que el líder debe proporcionar al seguidor o subordinado dando las instrucciones de cómo realizar la tarea, definiendo los roles y aclarando las metas requeridas; la segunda es el grado de comunicación que establece el líder con el seguidor a través de la cual se proporciona apoyo psicológico y manteniendo una escucha permanente.

E1 es el estilo orientado a la dirección a ordenar en donde el comportamiento del líder hacia la tarea es alto y la orientación a la relación es baja, el líder proporciona instrucciones

específicas y supervisión cercana al individuo; ese estilo será altamente efectivo cuando el nivel de madurez del subordinado o seguidor es bajo, denominado M1, cuando las personas no pueden o no quieren realizar una tarea específica o que son inseguras para su realización.

E2 es el estilo de la persuasión en donde el líder muestra comportamientos altos hacia la tarea y hacia la relación con sus seguidores, el líder explica las decisiones que toma y aclara dudas a sus seguidores; este estilo es apropiado cuando la madurez del individuo esta entra baja y moderada M2, esta situación se presenta cuando las personas que no pueden o no han adquirido las capacidades, quieren realizar la tarea y tienen la confianza en sí mismas de lograrlo.

E3 es el estilo de la participación, el comportamiento del líder está orientado altamente a las relaciones y una baja orientación a las tareas, en este caso el líder comparte las ideas y acepta ayuda en la toma de decisiones; este estilo será apropiado cuando la madurez de los individuos sea moderada y alta, denominada M3, las personas con estas características tienen la capacidad para realizar la tarea, pero se muestran inseguras o no tienen la voluntad para hacerlo.

E4 es el estilo de delegar, en donde el líder puede comportarse con una orientación baja a las relaciones y a la tarea, esta es la forma de empoderar a los seguidores delegando la responsabilidad en la toma de decisiones, brindando autonomía en la forma de ejecutar la tarea; este estilo será el apropiado cuando la madurez de las personas a quienes dirige es alta M4, estas personas son capaces, competentes y tienen confianza en la realización de su trabajo.

Las descripciones dadas como E1, E2, E3, y E4 corresponde a los estilos de efectividad en el modelo tridimensional de los autores, cuando el estilo se usa de manera inapropiada, se usa el número del cuadrante antecedido de la letra Q, o sea Q1, Q2, Q3 y Q4.

El modelo se popularizó teniendo en cuenta la madurez como un elemento para identificar la situación y así aplicar el estilo apropiado para ser eficaces, por lo tanto, la clave es medir el nivel de madurez de los seguidores; un buen líder buscará la forma de que sus seguidores alcance el mayor grado de madurez.

Con el fin de poder ayudar a desarrollar relaciones laborales eficaces Hersey y Blanchard desarrollaron dos instrumentos el Yo-LEAD que mide la capacidad de percepción del individuo de su comportamiento como líder, y el LEAD-V que revela las percepciones vistas por otros como los subordinados, colegas y superiores. Con este instrumento ayudan a identificar cual es el estilo primario y el estilo secundario si el líder lo tiene o no, o si tiene desarrollados más estilos de liderazgo.

Los líderes que son capaces de cambiar de estilo de acuerdo a la situación porque pueden mostrar comportamientos diferentes, a esto lo denominaron alcance de estilo y un líder puede tener alcance de estilo limitado si tiene uno o dos estilos desarrollados o alcance de estilo es amplio y sus conductas pueden variar de acuerdo a la situación, es lo que Reddin denominó en su teoría 3D como “flexibilidad de estilo”. En la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard sugieren los estilos con mayor probabilidad de éxito ante una situación de madurez determinada, sino que también indica la posibilidad de éxito de los otros estilos.

Tabla 5

*Posibilidad de éxito de los estilos de acuerdo a la madurez de los seguidores*

Nivel de Madurez	"Mejor Estilo"	Segundo "Mejor Estilo"	Tercer "Mejor Estilo"	Estilo Menos Eficaz
M1 Bajo	E1 Ordenar	Persuadir	Participar	Delegar
M2 Bajo o Moderado	E2 Persuadir	Ordenar o Participar		Delegar

M3 Moderado Alto	E3 Participar	Persuadir o Delegar		Ordenar
M4 Alto	E4 Delegar	Participar	Persuadir	Ordenar

Nota: Adaptado de (Hersey & Blanchard, *Estilo eficaz de dirigir*, 1981).

Como puede observarse los estilos menos apropiados son ordenar y delegar, estilos que deben ser muy bien analizados por un líder, para que sean bien aplicados en el momento que sean requeridos.

### **Teoría 3D de William Reddin.**

Este modelo de liderazgo tiene en cuenta la efectividad como un elemento clave en la evolución de los modelos, en palabras de (Kassem & Moursi, 1971) , el modelo de Reddin es básicamente la rejilla de liderazgo de Blake and Mouton anexándole una tercera dimensión, es decir la efectividad. Reddin en 1964 publico el artículo “The tri-dimension grid” donde explico la importancia de la efectividad y que esta se lograba cuando el estilo del líder se ajusta a las demandas de la situación. Las tres dimensiones son la orientación a la tarea, la orientación a las relaciones y la efectividad

La orientación de la tarea o llamado también basado en la estructura es definida como la medida en que un gerente dirige su esfuerzo y sus subordinados hacia el logro de la meta. Un líder con alta orientación a las tareas utiliza más que otros la planificación, comunicación, información, programación e introducción de nuevas ideas, para dirigir a sus seguidores. (Reddin W. J., 1967)

La orientación de las relaciones o en las consideraciones del individuo(s) se define como la medida en que un gerente tenga relaciones de trabajo altamente personal caracterizado por la confianza mutua, respectivamente, para las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos. Los líderes con alta orientación de relaciones tienen buena relación con otros y buena comunicación de dos vías. (Reddin W. J., 1967)

La efectividad el grado de flexibilidad o inflexibilidad en los enfoques orientados a la tarea u orientados a la relación que el administrador utiliza, esta última variable puede medirse a través de un mapa flex en el cual se plasma el estilo que el líder está utilizando y las características o demandas de estilo que se deben emplear de acuerdo a la situación. (Reddin W. J., 1967)

El modelo presentado por Reddin se muestra a continuación en las siguientes dos figuras.

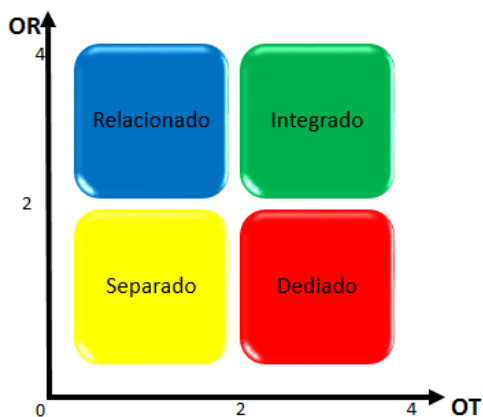


Figura 16. Estilos básicos de la teoría 3 D

Si la OT y OR son bajas, los individuos pueden frecuentemente mostrar comportamientos conservadores, ser cautos, cuidadosos y ordenados, tienden a preferir la comunicación formal a través de memorandos escritos, siguiendo al pie de la letra los procedimientos y recabando datos

históricos y hechos que le den soporte a su actuar, buscando principios establecidos en las cosas, a veces tratan de ser perfeccionistas, a este tipo de comportamientos Reddin los denomino que tienen un estilo básico separado.

Los individuos que tienen una OT alta y una OR baja, los denomino dedicados, se caracterizan por su constante ánimo y energía para generar acción, siendo pujantes e iniciadores, decididos, dan instrucciones de cómo debe realizarse la tarea, se muestran seguros y confiados en sí mismos, altamente responsables y preocupados por lograr los objetivos, creando controles para alcanzar las metas.

Los del estilo relacionado son altamente orientados a las relaciones y poco frecuente utilizan de la OT, estos individuos crean atmosferas de seguridad para él y su equipo de trabajo, se caracterizan por ser informales y amigables, tienen largas conversaciones, son considerados con la gente que les rodea preocupándose por el desarrollo personal de cada miembro del equipo.

Las personas que tienen una alta OT y OR, se les denomina integradas, buscan la participación de los miembros del equipo teniendo en cuenta las diferencias individuales, genera sinergia, compromiso y responsabilidad a través de la motivación y el logro de las metas y los objetivos teniendo en cuenta los ideales de la organización.

El estilo básico da las características de comportamiento desde donde el individuo se siente más cómodo en su actuar, o desde cómo actúa generalmente.

En la teoría del estilo de gestión 3D, Reddin (1957) menciona las tres claves de un gestor eficaz: las habilidades de sensibilidad situacional, habilidad de flexibilidad de estilo y habilidad de gestión situacional y diseña planes de entrenamiento para desarrollar la efectividad gerencial, basados en su modelo.

La teoría parte de los cuatro estilos básicos que se derivan de la orientación a la tarea (OT) y a la orientación a las relaciones (OR) y deriva en estilos de alta o baja efectividad, de acuerdo al grado y la forma en que una persona logra los resultados que se esperan de su puesto de trabajo. (Reddin W. J., 1977).

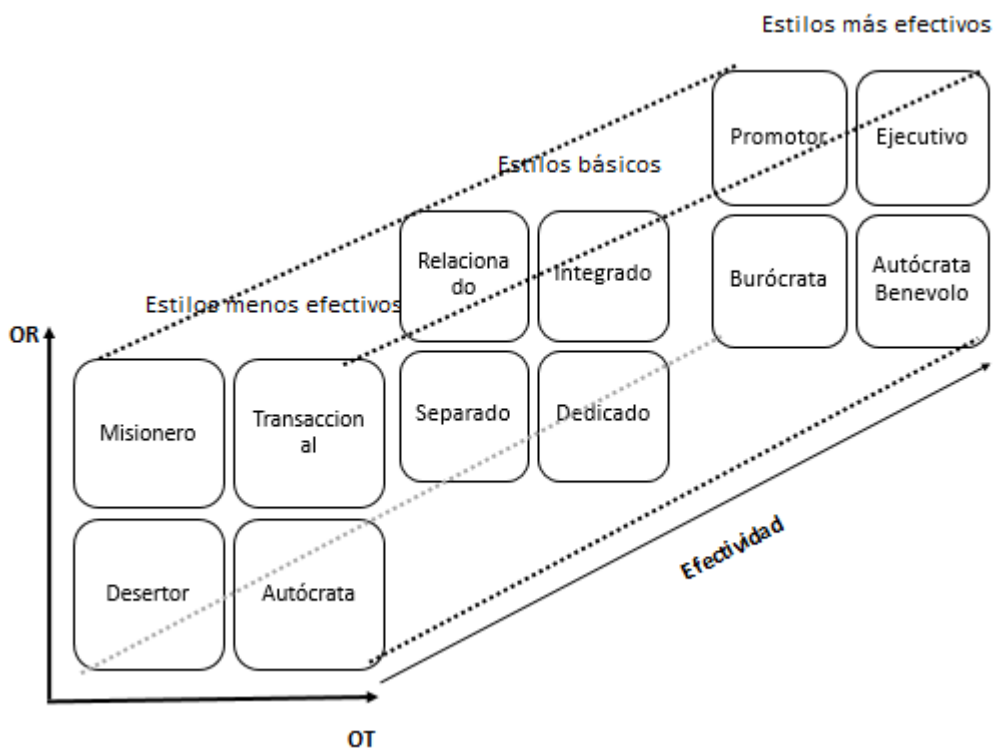


Figura 17. Estilos de baja y alta efectividad de la teoría 3D

Las tres variables tienen valores que oscilan entre 0 y 4, siendo el 2 el valor neutro o donde se presenta los estilos básicos puros, la mayor o menor efectividad se presenta a partir del valor de la efectividad 2,6 (Reddin C. , 2014), a continuación se presentan las características de los estilos gerenciales efectivos y menos efectivos de acuerdo (Reddin W. J., 1967) (Reddin W. J., 1983) (Cruz, Serralde, & Rivera, 2015)

### **Estilos Efectivos**

**Ejecutivo:** Individuo que usa frecuentemente una alta orientación a la tarea, así como una alta orientación hacia las relaciones, en una situación en que tal comportamiento es adecuado y quien es, por lo tanto, más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada persona en forma algo diferente y prefiere la conducción en equipo. Demuestra que espera alta productividad de sus subordinados, pero reconoce y presta consideración a las diferencias individuales al trabajar en equipo, los subordinados lo reconocen como motivador, y fácilmente se adapta a las condiciones de trabajo.

**Autócrata benévolo:** Individuo que usa una alta orientación hacia la tarea y una baja orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por tanto, más efectivo; se le percibe como alguien decidido y demuestra que sabe “cómo lograr los objetivos” sin generar resentimientos en los colaboradores. Es claro con su gente, expresando lo que espera de ellos, valora la eficiencia y la productividad, es enérgico, laborioso, evaluativo.

**Promotor:** Individuo que usa una baja orientación hacia las tareas y una alta orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por



tanto, más efectivo. Demuestra en sus comportamientos que tiene confianza y comprensión en la gente con quienes labora, se preocupa por el desarrollo de los miembros del equipo; se caracteriza por manejar excelentes relaciones con los subordinados y por generar confianza y respeto.

**Burócrata:** Individuo que usa una baja orientación hacia la tarea, así como una baja orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por tanto, más efectivo. Se muestra interesado en reglas, procesos y procedimientos establecidos, le gusta velar por su cumplimiento, queriendo controlar las situaciones mediante su uso y siendo consciente de sus obligaciones; está convencido que todo es mejor cuando los subordinados comprenden y cumplen sus obligaciones tal como aparecen en la descripción de su puesto.

### **Estilos menos efectivos**

**De transacción:** es la persona que usa una alta orientación hacia la tarea y una alta orientación hacia las relaciones, en una situación que no se requieren, por tanto, es menos efectivo. Se muestra como indeciso, se deja manejar por la situación y a veces evita o minimiza los problemas inmediatos. Al tratar a los subordinados aparece como conciliador e inconsistente en la toma de las decisiones que le corresponden, abusa de la participación gastando mucho tiempo en la realización de consensos innecesarios.

**Autócrata:** persona que hace uso de una alta orientación hacia las tareas y una baja orientación hacia las relaciones, en una situación en que esa conducta es inapropiada, por tanto, es menos efectivo, es una persona que no tiene confianza en los demás, que generalmente es

percibido como desagradable e interesado en la producción; da dirección al trabajo de los subordinados y critica severamente las desviaciones a los planes fijados, se muestra amenazante en la toma de decisiones, y es autocrático.

Misionero: Persona que usa una baja orientación hacia la tarea y una alta orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es inadecuado, por lo tanto, menos efectivo. Se muestra un interés desmedido por lograr la armonía. Se caracteriza por tratar a los subordinados bondadosamente, es dependiente de las relaciones con el equipo que lo rodea y por ello es condescendiente.

Desertor: Persona que usa una baja orientación hacia las tareas y una baja orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es inapropiado, por tanto, es menos efectivo; se le percibe como alguien que no se compromete, se muestra pasivo y a veces con comportamientos negativos ante las decisiones o tareas que presentan los subordinados, es pasivo, estorbo.

La efectividad se logra cuando el estilo gerencial del individuo encaja en las demandas de comportamiento de la situación. (Reddin W. J., 1983). Las situaciones tienen varios componentes que deben ser desglosados, los más importantes son:

Organización, compone los factores que influyen el comportamiento en un sistema social, la manera en cómo se comunican dentro de la organización, el lenguaje propio para la realización de las tareas y el logro de objetivos, la manera particular en que desarrollan sus actividades.

(Mendoza, 2005)

Tecnología, se refiere al modo y a los equipos que se puede utilizar para realizar una tarea con el fin de lograr efectividad.

Los superiores, los colaboradores y los subordinados, que son el componente humano directo, tienen comportamientos que demandan estilos, generan expectativas, y afectan las situaciones de acuerdo a las características personales propias de cada papel que juegan dentro de las organizaciones, y cada uno de ellos demandará y expondrá cada uno de sus propios comportamientos.

Los cinco elementos ejercen presión en la situación y generan demandas sobre el individuo que debe tomar una decisión para administrar y lograr un efecto positivo y efectivo. Cada uno de los elementos puede exigir un estilo diferente o varios dependiendo de la situación, en la medida en que el gerente o líder pueda cambiar la situación para acomodarla a su estilo básico, podrá ser más efectivo.

#### **2.2.4. Teoría de liderazgo transformacional.**

En los últimos años estas teorías han tenido gran auge y se han convertido en motivo de estudio para su aplicación en las organizaciones que desean ser líderes en su sector económico y/o región donde operan.

#### **Teoría de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio.**

James Mac Gregor Burns como científico político e historiador observó muy bien el desempeño de líderes en el congreso y la presidencia de los Estados Unidos, se inquietó por el comportamiento de estos políticos y otros líderes internacionales examinando sus registros, en sus análisis encontró que existían liderazgos que elevaban tanto al líder como a los seguidores a

niveles más altos de motivación y moralidad y a estos les llamo transformativos; e identifico a otro tipo de liderazgo en los cuales el líder lidera por el intercambio de valores con sus seguidores y los llamo transaccionales. (Corson, 1980) (Kuhnert, 1987).

El liderazgo transformacional anima a los seguidores a buscar y usar nuevos enfoques, involucrándolos en la toma de decisiones, desarrollando su potencial reconociendo las diferencias de cada seguidor e inspirando lealtad, estas características lo involucran más con las metas a lograr, y los hacen partícipes de la visión de futuro. (Seligman, 1980) (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

El liderazgo transaccional tiene una relación de intercambio con sus seguidores, haciendo que se adapten al entorno, en palabras de Seligman (1980) las relaciones entre líder seguidor están dominadas por cálculos rápidos de costo beneficio. Por lo tanto, el liderazgo transaccional es constructivo, pero limitado, la preocupación principal de los líderes transaccionales es establecer metas, establecer una relación estrecha entre el rendimiento y las recompensas, manteniendo a los seguidores concentrados en la meta dándoles la retroalimentación específica para lograrlo. (Jung & Avolio, 1999)

Bernard M. Bass traslado el concepto a la gestión organizacional, e identificó a los líderes transaccionales como aquellos que encuentran la forma de mejorar y/o disminuir la resistencia al cambio al implementar decisiones, estos líderes buscan un intercambio en el cual el seguidor cambia una actitud o mejora el desempeño para lograr una meta individual, mientras el líder recibe lo que quiere lograr para la organización. Para Kuhnert (1987) existen dos niveles de transacción:

- De alta calidad en el que el seguidor recibe una relación de apoyo e intercambio de recursos emocionales, aumentando un vínculo interpersonal entre líder y seguidor.
- De baja calidad se basan en el intercambio de bienes y derechos o de recompensas, como por ejemplo un trato especial en los horarios de trabajo en semana por que el empleado debe recibir al hijo que viene del colegio a determinada hora, a cambio de laborar el día sábado en horario extra atendiendo las reclamaciones de los clientes (tarea que no es usual para el trabajador).

En el liderazgo transaccional funciona si las recompensas o bienes están bajo el control del líder, si no están bajo su control y autonomía, el poder de negociación de este disminuye.

Los líderes transformacionales operan a través de sistemas de valores como la justicia y la integridad, produciendo cambios en las actitudes, normas, creencias y metas en los seguidores motivándolos a llegar más allá de sus propias expectativas (Wang, Demerouti, & Le Blanc, 2017); en el liderazgo transformacional se establece una relación más estrecha entre el líder y el seguidor basada en la confianza y el compromiso más que en los acuerdos contractuales, haciendo que los seguidores se motiven a aceptar y lograr metas trascendentales transformando los valores y las aspiraciones de los seguidores, de sus intereses personales a los colectivos. (Shamir, House, & Arthur, 1993) (Shankar Pawar & Eastman, 1997). Para lograr estos resultados los líderes transformacionales pueden satisfacer las necesidades emocionales de cada empleado, o pueden estimularlos intelectualmente. (Bass, 1990).

En sus inicios el modelo se describió con las variables de carisma, estimulación intelectual, consideración individual y motivación inspiradora que conformaron el liderazgo transformador y el transaccional con las variables recompensa contingente y liderazgo evitativo (*laissez faire*). Con el fin de evitar confusiones para que el modelo fuera bien recibido en la

comunidad europea, el carisma fue cambiado por influencia idealizada. (Bass, 1995).

Posteriormente formularon la teoría del liderazgo de rango completo en la cual modificaron algunas de las variables: así la influencia idealizada se dividió en influencia idealizada atributo e influencia idealizada conducta. Y para el liderazgo transaccional se compone de tres elementos: el premio contingente, administración por excepción activa y administración por excepción pasiva, y la variable *laissez faire*. El modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas tanto de liderazgo transformacional como transaccional y de *laissez faire*, esto puede variar de acuerdo a la capacidad que tenga el líder para interpretar y afrontar las características de la situación, el contexto de la organización, de los subordinados y de las tareas a realizar. (Nader & Castro, 2007).

Existe una relación que posee el liderazgo transaccional con el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, en la cual el líder expresa comportamientos afables y se muestra carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Se interesa por el crecimiento creativo e innovador de sus seguidores siendo intelectualmente estimulante, los inspira a través de retos y los seduce para alcanzar los objetivos, les genera un significado de la tarea a emprender y un entendimiento de la visión global. Adicionalmente, considera a cada uno de sus colaboradores en forma individual para que, de acuerdo a sus capacidades entregarles la guía, el apoyo y las tareas de acuerdo a sus competencias. Por otra parte, el liderazgo transaccional, es aquel que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de este pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a lo convenido con el líder. Teniendo en cuenta estos dos conceptos Bass y Avolio construyeron el modelo “Full Range Leadership” o el Modelo de Liderazgo de Rango Total, teniendo como base que ambas son complementarias y

que no existe un comportamiento exclusivo del líder en uno de los dos aspectos y que puede también generar otro elemento como el liderazgo laissez-faire dentro del modelo. (Elenkov, Judge, & Wright, 2005) (Vázquez, 2013).

Cada una de las variables que identifica al liderazgo transformacional presenta acciones que la caracterizan, en la Tabla 6 se muestran algunos ejemplos de estas acciones en las que el líder evidencia en su cotidianidad.

Tabla 6

*Ejemplos de acciones transformacionales*

Variable	Acciones Transformacionales
Influencia idealizada (atributo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar una visión.</li> <li>- Proporcionar sentido de misión. -</li> <li>- Inspirar orgullo, respeto y confianza.</li> </ul>
Influencia idealizada (comportamiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guiar-orientar y dar sentido a los seguidores.</li> <li>- Priorizar el beneficio grupal por sobre el propio.</li> <li>- Transmitir valores y creencias importantes.</li> <li>- Potenciar a los seguidores.</li> </ul>
Consideración individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar-tutorizar personas.</li> <li>- Ser sensible a las necesidades de los seguidores</li> <li>- Brindar un trato individual y personalizado.</li> <li>- Crear oportunidades de desarrollo.</li> <li>- Replantear conceptos y formas de hacer.</li> </ul>
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular la imaginación, creatividad e innovación.</li> <li>- Estimular el cuestionamiento de supuestos.</li> <li>- Desafiar los viejos paradigmas.</li> <li>- Dar nuevos enfoques.</li> <li>- Transmitir optimismo y entusiasmo.</li> </ul>
Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir una visión clara de la meta a conseguir.</li> <li>- Comunicar expectativas de logro y propósitos.</li> <li>- Excitar el espíritu de equipo.</li> </ul>

Nota. Fuente: (Silva Peralta, Gandoy, Jara, & Pacenza, 2015).

Las definiciones de cada dimensión del liderazgo transformacional son:

- La influencia idealizada: atribuida (IA) es el carisma socializado del líder, donde se le percibe como confidente, poderoso, ético y un iniciador de estándares más altos. (Casida & Parker, 2011).
- Influencia idealizada: conductual (IB) son las manifestaciones carismáticas de los valores, creencias y un sentido de la misión del líder alineados con los objetivos organizacionales. (Casida & Parker, 2011).
- La motivación inspiradora (IM) es la forma en que los líderes energizan a sus seguidores viendo el futuro con optimismo, enfatizando objetivos atractivos, inspiradores y ambiciosos, proyectando, comunicando e idealizando una visión realista que sea claramente entendida por los seguidores, impregnando la necesidad de la transformación en forma imperativa. (Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017).
- La estimulación intelectual (IS) son las acciones del líder que atraen a los seguidores incentivándolos a usar la lógica y el análisis, desafiándolos a pensar creativamente y encontrar la solución a problemas difíciles. (Sadeghi & Lope Pihie, 2012).
- La consideración individualizada (IC) es la característica del líder que contribuye a los seguidores brindando apoyo y atendiendo las necesidades individuales esenciales para su desarrollo profesional y auto-realización, prestando atención a las diferencias de cada uno de los colaboradores. (Diebig, Bormann, & Rowold, 2016).



## Acciones que caracterizan el liderazgo transaccional.

Tabla 7.

### *Ejemplos de acciones transaccionales*

Variable	Acciones Transaccionales
Reconocimiento contingente	Premiar a los seguidores por sus logros. Prometer recompensas por esfuerzos Clarificar objetivos o metas.
Dirección por excepción activa	Controlar activamente las desviaciones de los estándares. Prever con anticipación las irregularidades y los errores. Tomar acciones correctivas inmediatamente.
Dirección por excepción pasiva	Esperar pacientemente a que las irregularidades o los errores ocurran. Corregir solo cuando el error se ha cometido.

Nota. Fuente: (Silva Peralta, Gandoy, Jara, & Pacenza, 2015).

### Las definiciones de las dimensiones del liderazgo transaccional.

- Premio contingente: el líder proporciona recompensas o promesas de recompensa a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores. Ambos aceptan los roles y responsabilidades para alcanzar la meta y acuerdan la manera de alanzar la meta y obtener la recompensa. (Vega & Zavala, 2004).
- Administración por excepción activa: se trata de reforzamiento aversivo contingente porque los líderes intervienen solo cuando algo va mal, ofreciéndole al seguidor la retroalimentación correspondiente. Interviniendo cuando hay cualquier desviación de las normas. (Parry & Proctor-Thomson, 2002).
- Administración por excepción pasiva: el líder interviene solo si las pautas no son las cumplidas, esperando ser informado sobre los errores y desviaciones para reaccionar y tomar acciones correctivas. (Parry & Proctor-Thomson, 2002).

En muchos casos, el liderazgo transaccional es una prescripción para la mediocridad. Esto es particularmente cierto si el líder depende en gran medida de la gestión pasiva por excepción, interviniendo con su grupo sólo cuando no se cumplen los procedimientos y las normas para cumplir con las tareas (Bass, 1990).

El liderazgo *laissez-faire*: también conocido desde el modelo de liderazgo de rango total como no liderazgo, evita todo tipo de influencia de sus seguidores, carece de habilidades de supervisión, no interviene en ningún tipo de actividad y se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, brinda información solo cuando los seguidores la solicitan, y no comunica metas de trabajo claras, no ayudando a los miembros del grupo a tomar decisiones. En realidad, este es un líder inactivo, poco efectivo y que resulta frustrante, por lo que los miembros de sus grupos normalmente no responden a los retos. Lo anterior resulta en una baja productividad, resistencia al cambio y una pobre calidad del trabajo. (Vázquez, 2013)

Para (Bracho & Garcia, 2013), 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. Estas características pueden ser entrenadas para que el líder

desarrolle la habilidad requerida y genere así un mejor desempeño propio y organizacional (Godoy & Bresó, 2013).

Algunos investigadores recientemente han involucrado una nueva dimensión “tolerancia psicológica” como un componente del liderazgo transformacional, Mendoza (2005) en su investigación en diferentes organizaciones en México involucra esta dimensión y la define como “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”

El modelo de Bass y Avolio con las modificaciones presentadas por Mendoza Martínez se muestra a continuación.

Liderazgo Transformacional						Liderazgo Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspirador Motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individual	Tolerancia Psicológica	Premio Contingente	Administración por Excepcion (Activa)	Administración por Excepcion (Pasiva)	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo Extra	Efectividad
Influencia Idealizada (Atributos)	Influencia Idealizada (Conducta)											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Figura 18. Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional y transaccional modificado (Mendoza Martinez, 2005).

Las variables de resultado definidas por (Mendoza, Castaño, & Ospina, 2016), en el congreso de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA), son:

- La satisfacción es el sentimiento de bienestar o placer al obtener un logro, en este sentido se busca en la investigación la satisfacción del líder con el equipo de trabajo, con los métodos de dirección que este utiliza para direccionar el equipo, con los logros que obtiene en el desarrollo de las actividades cotidianas y la satisfacción del personal con las decisiones que toma el líder, lo que conlleva a que el líder responda a las expectativas y necesidades de sus colaboradores.
- El esfuerzo extra es cuando se aumenta el deseo y la capacidad de los colaboradores de hacer el trabajo y alcanzar las metas personales, del equipo de trabajo y de la organización, por lo tanto, el personal se empodera y se estimula para esforzarse y ser mejores, para participar activamente de las tareas.
- La efectividad es el resultado de la eficiencia y la eficacia, la primera es el resultado de la aplicación correcta de los recursos, en cantidad y con calidad, la segunda es el resultado de lograrlo cuando se requiere, en el tiempo justo y pactado. Por lo tanto, el líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible; y esto se expresa como se definen las tareas, los recursos y los tiempos asignados a los diferentes colaboradores y al equipo de trabajo.

Los cambios permanentes, la necesidad de innovación, las fusiones organizacionales con el fin de optimizar recursos y generar mayor valor agregado, son la constante permanente en este mundo rápido y convulsionado, en el cual se hace necesario operar bajo nuevos parámetros en

ambientes multiculturales, según (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016) el liderazgo requerido y más adecuado es el transformacional, pues se requiere de una visión clara, de inspirar un compromiso, lograr confianza y motivar los colaboradores.

El liderazgo transformacional ha sido analizado en combinación de otros constructos como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el desgaste profesional, el clima organizacional y la cultura.

### **Liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner**

En la década de los 80`s luego de numerosos estudios Kouzes y Posner inician un proyecto, el cual tenía como objetivo conocer que hacia la gente cuando daba lo mejor de sí para conducir los demás, querían indagar sobre los modelos de excelencia individuales, encuestaron y entrevistaron a gente del común que había realizado proyectos exitosos, encontraron un modelo propio identificando cinco componentes importantes, llamadas practicas del liderazgo ejemplar y desarrollaron un instrumento “el inventario de prácticas de liderazgo” (Kouzes & Posner, 2013)

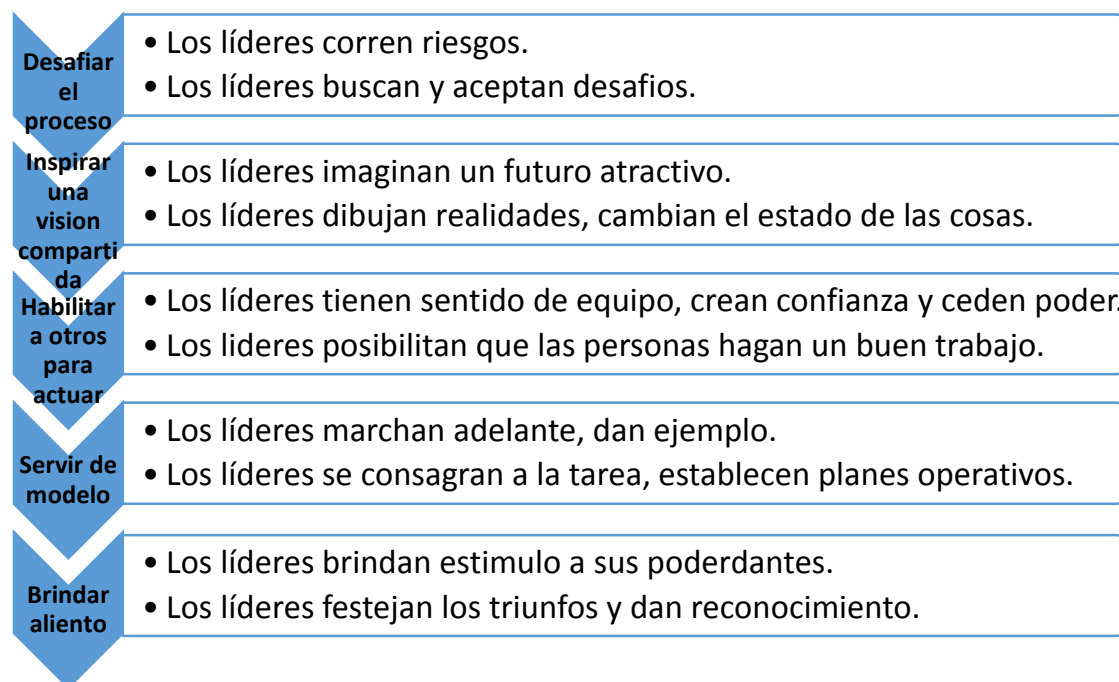


Figura 19. Prácticas del liderazgo ejemplar

### **Desafiar el proceso:**

Los líderes no se sientan a esperar a que el éxito los alcance, enfrentan los procesos y buscan mejoras, imprimen su sello personal en las acciones que emprenden, buscan innovar, inician nuevos caminos así el destino sea desconocido, pero están seguros que hallarán un futuro mejor, estos líderes aprenden de sus errores, corren riesgos y generan acción y cambios en los procesos que lideran. Para lograrlo se establecen algunas premisas como: enfrentar a cada puesto de trabajo como una aventura, cuestionarse permanentemente sobre lo que se debe hacer, buscar nuevas ideas, asignar nuevas tareas, capacitar al personal en nuevas competencias laborales, facilitar los experimentos, premiar el riesgo, permitir la informalidad.

**Inspirar una visión compartida:**

Quienes son líderes, pueden ver lo que otros no han visto, imaginan lo inimaginable para otros, dibujan nuevas realidades, cambian la manera de pensar de sus equipos, crean nuevas realidades, visualizan el futuro, imaginan un ideal; toda organización o empresa es un sueño hecho realidad, un sueño que un pionero imagino y que compartió su visión con sus colaboradores, se hizo realidad plasmándola y dándole vida a través de ellos gracias a la visión compartida que pudo comunicar con su pasión e inspirar para llevarla a cabo. Esta práctica puede ser posible si se conoce el pasado, se determina lo que se quiere, se actúa con intuición, se declara una visión, se conforma un equipo de trabajo adecuado, se comunica asertivamente, utiliza el lenguaje adecuado, se demuestra la convicción personal y fe en lo que se emprende.

**Habilitar a otros para actuar**

El éxito de los grandes proyectos no es el arduo trabajo en solitario, es la consecución de logros con el concurso de aquellos que tienen el conocimiento y el esfuerzo al servicio de un equipo para lograrlo, la tarea de un líder es comprometer a aquellos que son necesarios para desarrollar un proyecto y facilitar los elementos para que se puedan llevar a cabo las tareas que conforman el objetivo, ese facilitar incluye delegar las funciones y responsabilidades en la toma de decisiones para que cada quien pueda cumplir con lo acordado. Utilizando las siguientes estrategias se podrá cumplir con esta práctica: hablar siempre en plural, promover la integración de los colaboradores, delegar funciones y responsabilidades, dar libertad de acción en la toma de decisiones, promover la colaboración, establecer redes de conexiones y de colaboración, resaltar los aportes de los miembros del equipo.

## **Servir de modelo**

Los líderes tienen claro que sus conductas determinan el accionar de sus colaboradores, por tanto la actitud frente a la vida, la organización, los proyectos y las decisiones están orientadas en unas creencias firmes y principios rectores, más que discursos son sus actos los que determinan la credibilidad, por ello el líder debe ser ejemplo, practicar lo que predican, hacer lo que se dice, tener principios, fijar metas tempranas para generar confianza y optimismo, pequeños triunfos, el progreso es la suma de permanentes y pequeños cambios.

## **Brindar aliento**

El estímulo es el promotor principal de la persistencia, un líder no solo muestra el camino, convence para iniciarlo e insta a quienes convence para trasegar y llegar a la meta. Reconocer las contribuciones al desarrollo de la meta es una tarea permanente que ayuda a que los colaboradores hagan un esfuerzo persistente en la consecución de los objetivos y a ser positivos y optimistas, para ello debe tener en cuenta que los reconocimientos deben hacerse en forma personal y en público, se debe dar retroalimentación en el proceso, de tal manera que se verifiquen las expectativas tanto del líder como de sus colaboradores, debe festejar cada que se tenga un motivo, amar lo que se hace y disfrutarlo.

Kouzes y Posner asociaron a estas prácticas comportamientos que pueden servir como guía para desarrollar un estilo de conducción de tal manera que los líderes logren metas extraordinarias en las organizaciones a estos los llamaron los diez compromisos del liderazgo ejemplar (Kouzes & Posner, 2013).



Tabla 8.

*Diez compromisos del liderazgo ejemplar.*

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

Nota. Fuente: El desafío del liderazgo (Kouzes & Posner, 2013)

### 2.2.5. Liderazgo auténtico.

A lo largo de la existencia, los humanos han estado sujetos a influencias por parte de las demás personas con las que interactúan, de allí surge la necesidad de tener una persona líder que dirija la búsqueda de soluciones conjuntas que promuevan buenos logros.

Una recopilación detallada de las diferentes definiciones sobre el Liderazgo Auténtico se encuentra en una observación realizada por Gardner, (Gardner, Coghiser, & Davis, 2011):

*El liderazgo auténtico es “un proceso que surge tanto de unas capacidades psicológicas positivas, como un contexto organizacional altamente desarrollado, resultando en autoconsciencia y conductas positivas autorreguladas, tanto del líder como en sus asociados, estimulando el autodesarrollo mutuo”.* (Luthans, 2003)

En las últimas décadas los estudios del liderazgo se han centrado principalmente en las teorías de inspiración del liderazgo, sin embargo, los críticos han argumentado que algunos de estos enfoques de liderazgo son éticamente cuestionables ya que sus apelaciones son retóricas a la emoción y no a la razón, ellos tienden a manipular las actitudes y el comportamiento dirigido en una dirección que no necesariamente es la que mejor defiende sus intereses; y utilizar el carisma como una manera de aumentar el poder personal del líder en el seguidor. (Bera de azevedo & Gimba, 2012)

El liderazgo auténtico remonta sus orígenes al concepto de “autenticidad”, el cual se puede definir como “ser fiel a uno mismo” que tiene una larga tradición que se remonta a los antiguos griegos y pasa por la psicología humanística. (Avolio & Gardner, 2005)

La expansión de este concepto se debe a los cambios que han traigo consigo la evolución de la última década, cambios como las crisis económicas y comportamientos no esperados por parte de las fuerzas políticas. Esto ha dado paso a la pérdida de confianza y respeto hacia los dirigentes ya que se pone en juego los aspectos éticos y morales del liderazgo.

Por razones como esta, la Psicología positiva ha propuesto cambiar el enfoque de la Psicología desde la preocupación en tratar los aspectos negativos, como las deficiencias y las patologías, a fomentar el desarrollo de las cualidades positivas. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Se han realizado varios estudios con el fin de observar cómo afecta en las actitudes y bienestar de los empleados, el estilo de liderazgo auténtico que posea el empresario.

Los resultados de uno de estos estudios realizado por (Jense & Luthans, 2006), permitió observar que los empleados que percibían a su líder como un líder auténtico, poseían niveles más

altos de compromiso organizacional, satisfacción laboral y felicidad al realizar la labor que desempeñan, aspectos que indirectamente pueden llevar a un mejoramiento a nivel general de la organización.

En la siguiente figura se puede observar los estados de identificación personal y social que son aspectos importantes de un líder auténtico, teniendo en cuenta actitudes y comportamientos.

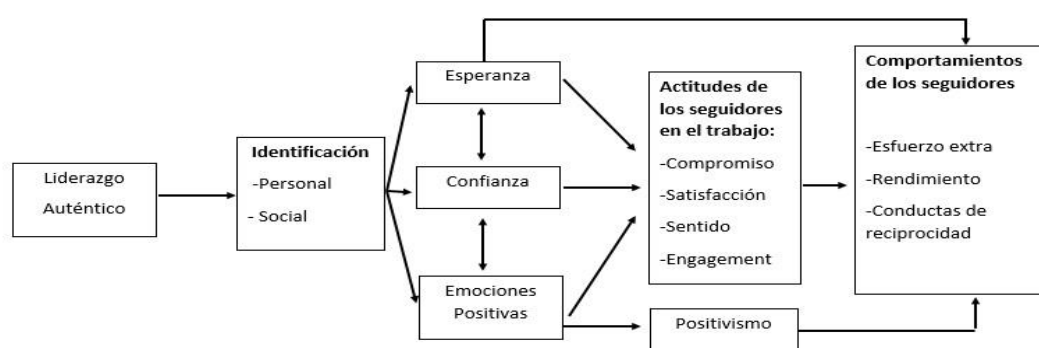


Figura 20. Modelo de liderazgo auténtico.

Con el fin de medir el liderazgo auténtico, (Walumbwa, Avolio, Gardner, & Wernsing, 2005) desarrollaron el conocido “Authentic Leadership Questionnaire” o ALQ, donde evalúa el tipo de liderazgo a través de cuatro componentes:

- **Autoconsciencia:** supone conocer las fortalezas, destrezas, valores y motivaciones propias, pero el aspecto más importante es el ser consciente de la manera que influyen sobre las demás personas en forma decisiva, los actos y comportamientos propios.
- **Procesamiento balanceado:** manifiesta el grado en que un líder escucha y acoge las opiniones de sus seguidores antes de tomar decisiones importantes.

- **Transparencia:** manifiesta el grado de apertura y estimulación que tiene el líder con sus subordinados para que realicen lo mismo que él y de la mejor manera. Esta cultura de apertura permite crear un contexto de aprendizaje. (Walumbwa, Avolio, Gardner, & Wernsing, 2005)
- **Perspectiva moral y ética:** refleja el grado en que un líder establece un alto nivel de conducta moral y ética.

La importancia del Liderazgo Auténtico al igual que las demás teorías, radica en las consecuencias positivas que logre alcanzar dentro de la organización. Los modelos teóricos planteados afirman que un líder autentico logra resultados positivos en la organización, alcanzan un buen rendimiento, sostenible y duradero por parte de sus subordinados y así mismo, crea un entorno de trabajo agradable y de constante apoyo.

### **2.3. Compromiso organizacional**

En los últimos años se han visto significativos cambios sociales que están influyendo en el desarrollo de las organizaciones; las condiciones laborales y las expectativas de los profesionales cambian rápidamente, la nuevas generaciones tienen mayores niveles de formación, altos niveles de conocimiento tecnológico y de acceso gran cantidad de información; el nuevo empleado forma parte de un nuevo modelo generacional; los grupos de trabajo se caracterizan por su diversidad cultural, generacional, competencias laborales, genero, gustos y tendencias. El trabajador de hoy es poseedor de diferentes expectativas en su relación laboral: nuevas formas de retribución, desarrollo personal, desarrollo profesional, experiencia, participación en redes, retos y riesgos; con todo lo anterior, en este nuevo entorno, la fidelidad y

el compromiso de los empleados hacia sus empresas es cada vez menor, y la clave del éxito está en avanzar en proyectos de vida conjuntos para el empleado y para la empresa, donde se genere una cultura del compromiso mutuo, consiguiendo el equilibrio entre lo que la empresa ofrece y recibe y lo que sus empleados ofrecen y reciben. (Tatum: Improving people & sales, 2016).

Los estudios del comportamiento organizacional desde sus orígenes han tratado de identificar las variables necesarias para mantener a un buen empleado en la organización, el compromiso organizacional parece ser uno de los componentes más importantes para lograrlo. Se han encontrado evidencias que el compromiso organizacional tiene una relación directa y positiva con el rendimiento, la satisfacción laboral y la reducción del ausentismo en el trabajo. (González & Antón, 1985), (Mowday & Steers, 1979).

Haciendo una revisión de la evolución del concepto. El compromiso era utilizado para explicar lo que Becker (1960) denominaba un "comportamiento consistente" para describir una línea de acción coherente a través del tiempo ya sea en su ideología política o en permanecer en su misma ocupación.

Las definiciones sobre el compromiso eran construidas alrededor de los conceptos relacionados de sanción social y control social; la sanción social supone que los individuos actúan de manera consistente porque la actividad de algún tipo particular era considerada como correcta y apropiada en su sociedad o grupo social y porque las desviaciones de esta norma eran castigadas; las teorías basadas en el concepto de control social, obedecen al hecho de que las personas obedecen reglas sociales incluso cuando no hay sanciones.

Sin embargo, Becker va más allá al plantear que el individuo puede tener tentaciones en su línea de actuación o aparecerle apuestas laterales que perturben el compromiso inicial o que alteren su línea de acción. Estas apuestas laterales pueden ser otras opciones laborales en otra compañía, ese compromiso puede ser el fruto de acciones consientes o inconscientes que se van desarrollando con el tiempo en la línea de acción. Por lo tanto, el comportamiento del individuo puede estar condicionado por los elementos del compromiso según (Stebbins, 1970): a. el individuo se encuentra en una posición en la que su decisión con respecto a una determinada línea de acción tiene consecuencias para otros intereses y actividades no necesariamente relacionados con ella; b. se ha situado en esa posición por sus propias acciones previas; y c. la persona comprometida debe ser consciente de que ha hecho la apuesta y debe reconocer que su decisión en este caso tendrá ramificaciones más allá de ella.

En la formulación de la teoría Becker sugiere que un individuo invierte en su organización u ocupación pero que a su vez hace apuestas secundarias, cuantas más apuestas laterales tenga en juego, mayor será el compromiso con la organización u ocupación. Por lo tanto, el compromiso es principalmente una cuestión de inversiones acumuladas, que en su mayoría es un resultado de pasar a través de estructuras organizacionales y de carrera. Para Becker está Implícita la idea de que a medida que las inversiones o las apuestas laterales aumentan con el tiempo, el atractivo de otras organizaciones u ocupaciones tiende a disminuir. (Alutto, Hrebiniak, & Alonso, 1973).

### **2.3.1. Modelo de compromiso de Herbst.**

Para los autores como Herbst (1963) el compromiso se da en una serie de etapas subsecuentes en las cuales el compromiso se incrementa a medida que el individuo permanece en

la organización hasta llegar al punto en donde el individuo no piensa en dejar la organización, ni esta tampoco considera prescindir de sus servicios, el modelo se presenta en la siguiente figura.

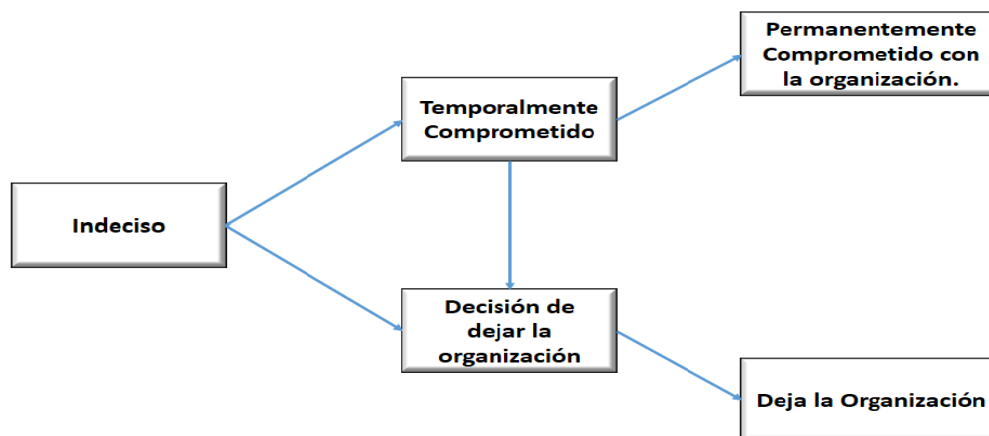


Figura 21. Modelo estructural cualitativo de Herbs.

El individuo es seleccionado para integrarse a la organización y antes de iniciar el proceso ya tiene unas expectativas que se van ajustando en la medida que avanza el proceso de selección, posteriormente después de la contratación, al encontrarse con la realidad, el individuo puede empezar a sentirse comprometido o indeciso de si seguir o no con la organización. En la medida que individuo vea cumplida sus expectativas puede ir acrecentando su compromiso.

De la misma manera, Grusky (1966) afirma “La fuerza de un compromiso de personas con una organización está influenciada por las recompensas que ha recibido del sistema y los tipos de experiencias que ha tenido que sufrir para recibir las recompensas”. Esta afirmación concuerda con el modelo de Herbs en el cual a través del tiempo el individuo va acumulando elementos que lo comprometen con la organización.

### **2.3.2. Enfoque de compromiso de Kanter.**

Para Kanter (1968) el compromiso de un individuo puede definirse como el proceso mediante el cual los intereses individuales se unen a la realización de patrones de conducta socialmente organizados que se consideran que cumplen esos intereses, como expresión de la naturaleza y las necesidades de la persona. Aquí el individuo se compromete con las normas de la organización y con todo lo que ello implica como sistema social. Kanter destaca además que parte de esas implicaciones son el control social, la cohesión grupal y la continuidad como sistema de acción que retiene al individuo. Identifica las implicaciones como componentes del compromiso y las define:

**Compromiso de continuidad:** es el compromiso con los roles sociales, o con las posiciones en los sistemas sociales, sin afectividad ni evaluación en el papel, existe un beneficio (o una inversión en términos beneficios actuales y futuros) en continuar en la organización o un sacrificio (expresado como costo) si se retira de la misma.

**Compromiso de cohesión grupal:** es el apego a las relaciones sociales que se establecen en el tiempo de trabajo, que involucran afectos del individuo.

**Compromiso de control evaluativo o social:** es el compromiso con las normas, los valores y las convicciones internas que obligan moralmente al individuo, en el cual, el individuo acepta una influencia que parece congruente con su núcleo interno de creencias.



### **2.3.3. Enfoque de compromiso de Ritzer y Trice.**

Para (Ritzer & Trice, 1969) se debe diferenciar dos tipos de compromiso el compromiso con la organización y el compromiso con la ocupación. Si, un individuo se niega a cambiar de trabajo, aunque la nueva oferta laboral le ofrezca un salario más alto y mejores condiciones de trabajo, se debe suponer que la decisión está afectada por un elemento externo a estos dos componentes denominado compromiso. El cambio en este caso le generaría unas incomodidades que él no está dispuesto a asumirlas. La diferenciación de compromiso de ocupación y el de la organización está dada por la especialización que un individuo pueda tener en la realización de una tarea específica, es decir, los médicos, abogados y profesionales han hecho ya una apuesta en su línea de acción que hacen que tengan un compromiso hacia su ocupación, aquellos que no tienen estas especificidades podrán desarrollar más un compromiso a la organización que a la ocupación.

En un estudio sobre el desarrollo del compromiso organizacional realizado por Buchanan (1974), El compromiso es visto como un apego partidista y afectivo a los objetivos y valores de una organización, a su rol en relación con metas y valores, y a la organización por sí mismo, este lo desagrega en tres componentes: identificación-adopción como propia de los objetivos y valores de la organización que es expresada como un orgullo de pertenencia; participación-inmersión psicológica o absorción en las actividades del rol de trabajo; y la lealtad- un sentimiento de afecto y apego a la organización o de otra forma un deseo de permanencia. (Cook & Wall, 1980).

### 2.3.4. Modelo de compromiso organizacional de Steers.

Porter (citado por Steers; 1977) define el compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación y la participación de una persona en una organización en particular y puede caracterizarse por al menos tres factores:

Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización;

La voluntad de realizar un esfuerzo considerable en nombre de la organización; Y

Un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización

Steers basado en estos preceptos construye su modelo de compromiso organizacional en el cual especifica unos componentes y unos resultados, como se presenta en la Figura 22.

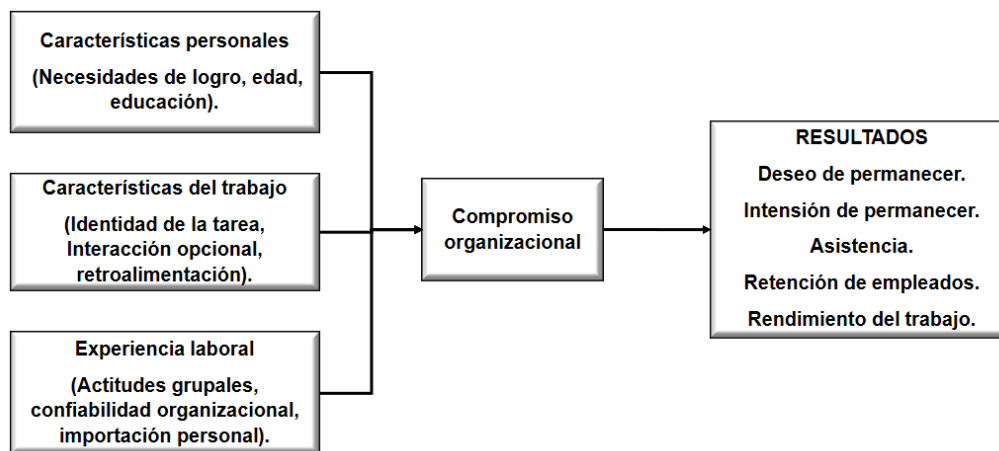


Figura 22. Modelo de compromiso organizacional de (Steers, 1977).

Los antecedentes en el modelo están compuestos por las características personales como las necesidades y oportunidades de logro, la edad, la educación y las tensiones del papel que individuo juega en la organización. Las características del trabajo que se enmarcan en como el

individuo se identifica con las tareas, la satisfacción en el trabajo, las posibilidades de interacción social, el desafío laboral y la retroalimentación recibida en su actividad, es decir tienen mucho más que ver con aspectos relacionales afectivos que el individuo encuentra en su trabajo. Y las experiencias laborales que el individuo valora en el tiempo que lleva en la organización como las actitudes en grupo hacia la organización (sentido de pertenencia), la confiabilidad que la organización le ha dado, y la importancia que el individuo sienta en su organización por la labor que desempeña.

Los resultados que muestra el modelo como consecuencia del primer elemento están relacionados al deseo del individuo de permanecer en la organización, la puntualidad y asistencia al desempeño de sus labores, la responsabilidad y desempeño apuntando al logro de los objetivos propuestos por la organización.

### **2.3.5. Enfoque de compromiso organizacional de Mowday.**

Para (Mowday, Steers, & Porter, 1979) el compromiso puede inferirse de las expresiones, de las creencias, de las opiniones de un individuo, y de sus acciones. Se configura así, una relación activa con la organización, en donde los individuos están dispuestos a entregar algo de sí mismos con el fin de contribuir al bienestar de la organización. Para ellos el compromiso organizacional es la fuerza relativa de la identificación y la participación de un individuo en una organización particular, es de anotar que se pueden desarrollar compromisos a diferentes organizaciones al mismo tiempo (familia, sindicato, un partido o la comunidad). Para medirlo desarrollaron el cuestionario de compromiso organizacional (OCQ) por sus siglas en inglés (Organizational Commitment Questionnaire), conceptualizado como un constructo unidimensional, es decir un compromiso organizacional desde el punto de vista afectivo. (Mowday , 1998).

Las tendencias hacia las definiciones actitudinales o conductuales del compromiso organizacional por separado no logran un constructo fiable para entender el fenómeno. El enfoque actitudinal se refiere más a la organización, a como el individuo se identifica con sus metas, o el deseo de realizar un esfuerzo extra en su labor. El enfoque conductual por otro lado, está basado en la línea de acción del individuo y a como el individuo a través del tiempo desarrolla comportamientos de apego y hace inversiones (apuestas laterales desde la teoría de Becker) en la organización; ambos conceptos son útiles y se complementan. (Morris & Sherman, 1981)(Mowday, Porter, & Steers, 1982).

### 2.3.6. Enfoque de compromiso organizacional de O'Reilly y Chatman.

En la búsqueda de una explicación que tuviese mayor aceptación entre los académicos para explicar el fenómeno del compromiso organizacional (O'Reilly III & Chatman, 1986) basados en trabajos de Kelman en 1958 describieron el compromiso como un fenómeno multidimensional que lo define como “el apego psicológico que siente la persona por la organización; Reflejará el grado en que el individuo internaliza o adopta características o perspectivas de la organización”

Tabla 9.

*Relación entre la influencia y el apego psicológico*

Influencia para cambiar de actitud (Kelman 1958)	Base del apego psicológico de una persona a una organización (O'Reilly y Chatman).
El cumplimiento o el intercambio	Cumplimiento o implicación instrumental para recompensas específicas extrínsecas
La identificación o afiliación	Identificación o participación basada en un deseo de afiliación
Internalización o congruencia de valores	Internalización o implicación basada en la congruencia entre los valores individuales y organizacionales

Nota. Fuente: Basada en (O'Reilly III & Chatman, 1986).

En la tabla se puede observar como O'Reilly y Chatman se nutren de las maneras que adopta un individuo para cambiar de actitud descritas por Kelman, establecen estas maneras de cambio de actitud como dimensiones separadas que conforman el compromiso organizacional (Cumplimiento, Identificación e internalización).

### **2.3.7. Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen.**

El constructo fue definido por Allen y Meyer como un estado psicológico que incluye la creencia de un individuo y el reconocimiento del valor de su trabajo elegido, y la voluntad de mantenerse en ese trabajo (Yen Hsu, 2009). Así mismo el compromiso presenta tres factores: la creencia en los objetivos y la aceptación de las metas y valores, la voluntad de hacer un esfuerzo, y un fuerte deseo de mantenerse vinculado a la empresa. (Allen & Meyer, 1996).

El compromiso organizacional es conocido generalmente como una actitud multidimensional del trabajo; según Allan y Meyer citados por (Udechukwu, 2006), el compromiso actitudinal es la manera de como los individuos piensan de su relación con la labor y la empresa, es como el individuo piensa a cerca de los objetivos y metas individuales o personales y como pueden ser logradas en la organización para la cual trabaja; el compromiso de permanencia es la manera de como el individuo se puede quedar atrapado en una organización y como él enfrenta esta situación, es decir, el trabajador se aferra a la organización por motivos económicos. De esta forma, los trabajadores con un elevado 'compromiso afectivo' permanecen en la empresa porque lo desean, mientras que aquéllos con un elevado 'compromiso de permanencia' permanecen porque lo necesitan, es decir tienen una dependencia económica de la misma (Álvarez L. G., 2008).

Sin embargo en la evolución del constructo Compromiso Organizacional se ha definido otro elemento (Chuo, 2003) y es el Compromiso Normativo, entendido este como una obligación moral de permanecer en la organización, en donde dejar la organización para él es algo incorrecto. (Peralta, Santofimio, & Segura, 2007).

(Allen & Meyer, 1990) desarrollaron escalas para medir los componentes del compromiso organizacional formulados en la revisión del concepto, para ellos el compromiso organizacional que el empleado desarrolla con la organización está conformado por un compromiso afectivo (CA), compromiso de continuidad (CC) y compromiso normativo (CN). El CA se refiere a la vinculación emocional de los empleados, la identificación con, y la participación en la organización. El CC se refiere al compromiso basado en los costos que los empleados asocian con dejar la organización. Y, el CN se refiere a los sentimientos de los empleados de la obligación de permanecer con la organización.

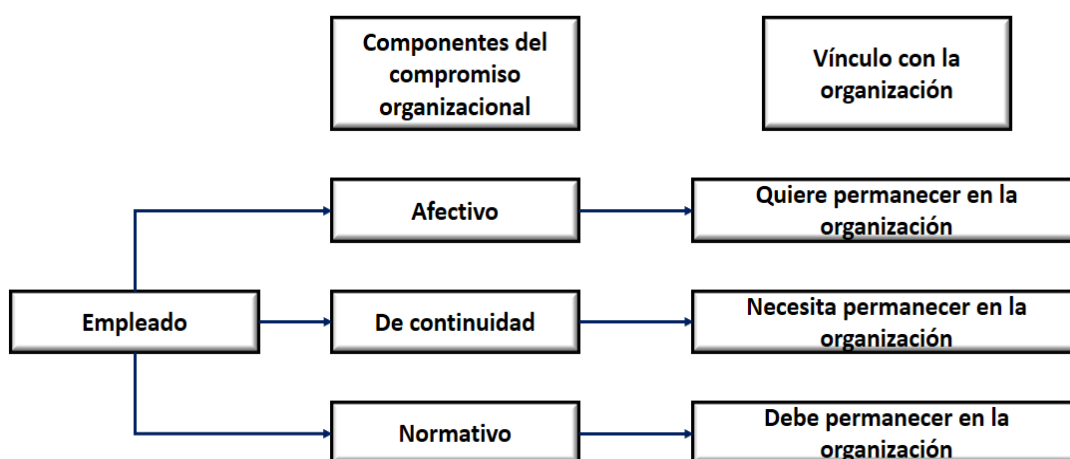


Figura 23. Modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen.

Nota: tomado de (Ramos Avila & Ortega Velázquez, 2011) con base en (Allen & Meyer, 1990).

En términos dados por (Meyer & Allen, 1991) el compromiso es un estado psicológico que incluye la creencia de un individuo, el reconocimiento del valor de su trabajo elegido y la voluntad de mantenerse en ese trabajo, traducidos en tres componentes: a) deseo (compromiso afectivo), b) necesidad (compromiso de continuidad) y obligación (compromiso normativo) de mantener el empleo en el trabajo.

Fundamentados en este enfoque (González & Guillén, 2008) analizaron las tres dimensiones propuestas por Allen y Meyer con relación a la clasificación tridimensional de los bienes realizada por parte del filósofo Aristóteles ante la falta de fundamentación filosófica. Analizando el objeto de voluntad dentro del compromiso humano, el cual son los bienes, realizaron una fundamentación con relación en la tradición ética Aristotélica logrando encontrar un paralelismo con los tipos de compromiso desarrollados por Meyer y Allen.

Tabla 10

*Dimensiones del compromiso y relación con los bienes*

Tres dimensiones del compromiso Meyer y Herscovitch, 2001	Tres clases de bienes humanos por Aristóteles (S.IV. a.C)
<b>De continuidad</b> Los individuos se comprometen al valorar el coste de oportunidad de dejar de hacerlo	<b>Bienes útiles</b> Las personas persiguen bienes externos buscando la utilidad que les reporta (recompensa)
<b>Afectivo</b> Un estado mental caracterizado por el deseo de comprometerse (p.ej. Mantener el empleo, conseguir metas para la empresa, etc.)	<b>Bienes placenteros</b> Las personas persiguen bienes buscando la atracción o el placer que les produce (satisfacción)
<b>Normativo</b> Sienten la obligación moral de comprometerse	<b>Bienes morales</b> Las personas persiguen bienes del alma para la consecución de su excelencia personal (plenitud humana)

Nota. Fuente: (González & Guillén, 2008)

En este caso los bienes útiles conformarían el compromiso de continuidad, la obligación de estar o no estar dentro de la organización viene ligado al coste de oportunidad que dicha organización le genere. Respecto al compromiso afectivo, el placer o deseo de permanecer en la

organización será resultado de la satisfacción que produzca realizar las labores. Y en cuestión del compromiso normativo, no solo se basa en los bienes espirituales, sino que también entran en juego los placeres puesto que se realiza una mezcla entre lo normativo y lo placentero.

Se han realizado las asociaciones de los componentes de compromiso organizacional con otros elementos

Tabla 11.

*Dimensiones del compromiso organizacional y su relación con otros elementos*

Tipo De Compromiso	Características	El Individuo	Tipo De Contrato Psicológico	Valores	Resultado
De Continuidad	Se siente obligado, por el ejemplo por el sueldo que percibe.	"Tiene" que estar en la organización juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa ( Incluso Pueden Ser Contrarios Pero Se "Aceptan" A Cambio Del Salario)	Desempeño Al Mínimo Absentismo (Físico O Psicológico) Rotación (O Intención De Abandono)
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	"Quiere" Estar en la organización enfoque más emocional	Relación (Vínculo Emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación Del Cambio Satisfacción Laboral Iniciativa Espíritu Cooperativo Deseo de permanencia contribución a los objetivos
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El Individuo esta "determinado" a contribuir a los fines de la organización se desarrolla la firme determinación de ser leal deber moral ( no hace falta	Relación (Fidelización)  (Vínculo Racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización ( se interiorizan los valores y misión de la organización )	implicación con la misión ayuda al desarrollo de otras personas ( más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Nota. Fuente: (Ruiz & Luis, 2013)

En el compromiso de continuidad, existe un planteamiento del beneficio a recibir por la labor realizada, aquí existe un nivel de compromiso bastante bajo puesto que el subordinado solo está pendiente de lo que perdería o ganaría si realiza su trabajo.

En el compromiso afectivo, el empleado desarrolla sentimientos positivos de pertenencia hacia la organización. A diferencia del compromiso anterior, aquí el empleado "quiere" mas no tiene que "estar" en la organización.



En el compromiso normativo, el empleado experimenta una identificación con los objetivos de la organización. Autores como (Ruiz & Luis, 2013), lo denominan como “compromiso moral”, a diferencia del anterior, el empleado tiene mayor compromiso moral con los valores y objetivos.

### **2.3.8. Compromiso organizacional, desempeño y multiculturalidad.**

En esta era de la globalización, y la multiculturalidad los líderes organizacionales quieren que el rendimiento del personal mejore, sin embargo les preocupa como es el compromiso de los empleados y como este se comporta de acuerdo al contexto cultural en donde se encuentra inmersa la organización, la inquietud en este aspecto se inició en trabajos realizados para comparar como eran las diferencias de compromiso entre trabajadores japoneses y estadounidenses en 1982 y se han alcanzado comparaciones entre los componentes del compromiso y los valores culturales como el individualismo, el colectivismo, tratando de encontrar diferencias entre las nacionalidades (Meyer e. a., 2012). Algunos autores comentan que el compromiso se desarrolla como algo natural, debido a que las personas se deben comprometer con algo (Udechukwu, 2006). Esta preocupación radica en que los dirigentes organizacionales se han dado cuenta que la única ventaja competitiva real radica en el talento humano que este comprometido con los objetivos y metas de la Empresa.(Lorca-Sánchez, 2010). En estudios recientes (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012) han buscado cuál de los tres componentes del compromiso tienen relación con uno u otro comportamiento dentro de la organización y se ha encontrado que el compromiso afectivo tiene una relación directa con el desempeño.

## **2.4. Desgaste Profesional**

El desarrollo económico, la globalización y la necesidad de las organizaciones por ser cada día más productivas ha generado un mundo cambiante en el ámbito personal, laboral, y social; desde lo personal cada día se requieren nuevas competencias y mayor preparación para enfrentarse al mundo laboral, desde lo laboral existen nuevas formas de relacionarse con las

organizaciones y nuevos tipos de contratación; desde lo social el individuo tiene conformación familiar diversa y menor tiempo para compartir. Aunado a esto, si se mira la realidad de las instituciones que prestan un servicio a la sociedad como las instituciones de salud, en donde la demanda del servicio es cada vez mayor y los recursos cada vez son más bajos por causa de los modelos económicos aplicados al sistema, causando una presión mayor en los empleados que prestan el servicio. Esta realidad ha hecho que las organizaciones busquen mejorar la calidad de vida de los individuos, estudiando fenómenos que afecten su bien-estar en la organización y afectan su productividad como lo son el estrés y el burnout o desgaste profesional.

El estrés se relaciona con cualquier evento de la vida cotidiana de un individuo, tanto los eventos positivos como negativos generan estrés, por ejemplo, se genera estrés para el individuo ante situaciones positivas como: cuando va a contraer nupcias, a adquirir una nueva vivienda, o a enfrentarse a un nuevo reto profesional; y ante situaciones negativas como: un accidente, una pérdida económica o afectiva, es decir, el estrés es generado por interrelación del individuo con el ambiente. La percepción del estrés como positivo o negativo depender de la valoración que realiza el individuo de las demandas de la situación, y de las propias capacidades para hacer frente a las mismas (Sierra, Ortega, & Zubeidat, 2003).

Para Martínez (2010) el desgaste profesional o burnout sólo hace referencia a efectos negativos para el individuo y su entorno; mientras que el estrés general se puede experimentar en todos los ámbitos posibles de la vida y actividad del ser humano, a diferencia del desgaste profesional que es un síndrome exclusivo del contexto laboral.

La primera aproximación al término burnout fue hecha por el psiquiatra Herbert Freudenberger en 1974 para describir el estado físico y mental que se observa entre los jóvenes

voluntarios que trabajan en una clínica de desintoxicación; después de un año se sentían agotados, eran fácilmente irritables, habían desarrollado una actitud cínica hacia sus pacientes y tendían a evitarlos (Augusto-Landa, Lopez-Zafra, Berrios-Martos, & Pulido-Martos, 2012), el síndrome se caracterizaba por el agotamiento, la decepción y pérdida del interés como consecuencia del trabajo cotidiano; su autor lo definió como “fallar, agotarse, o llegar a desgastarse debido a una exceso de fuerzas, demandas excesivas de energía o recursos” (Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte, & Olivares-Faúndez, 2016).

Las consecuencias de este fenómeno afectan al individuo, a las personas que lo rodean y a las instituciones para la cual este labora, para (Maslach & Jacson, 1981) es causante de rotación de personal, ausentismo, agotamiento físico, insomnio, incremento en el consumo de bebidas alcohólicas y medicamentos como antidepresivos, y problemas familiares.

Según (Arias , y otros, 2008) el desgaste profesional se muestra como una sensación de fracaso ocasionado por la sobrecarga de trabajo o de la exigencia de energía, por las demandas excesivas de las labores del individuo. Los mismos autores citan a Maslach y Jackson quienes en 1986 quienes definieron el desgaste profesional como “una pérdida gradual de preocupación y de todo sentimiento emocional hacia las personas con las que trabajan y que conlleva a un aislamiento o deshumanización” o como “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal, que puede ocurrir en individuos que trabajan con personas”, otros lo describen como un trastorno del estado del ánimo que se presenta en los trabajadores de la salud que, al igual que el estrés, también afecta los resultados organizacionales (Garcia, Maldonado-Radillo, & Ramirez, 2014).

El término acuñado como burnout ha tenido diferentes traducciones, ocasionando así algunas confusiones, algunos autores lo denominan el síndrome del quemado, quemarse por el

trabajo, quemazón profesional, desgaste, agotamiento profesional, según Gil-Monte (2003), existen cerca de diecinueve términos que se refieren al mismo fenómeno,

Para (Ortega Ruiz & Lopez Ruiz, 2004) los profesionales se enfrentan a una tarea compleja en la que influyen diferentes circunstancias, destacándose los estresores específicos de la profesión en donde están involucrados los factores emocionales y otros relacionados con la organización del trabajo, convirtiéndose estos en variables personales y variables organizacionales.

Según (Gil Monte & Peirò, 1999) se han efectuado análisis a los modelos teóricos psicosociales que agrupan una serie de variables, consideradas como antecedentes y consecuentes del síndrome, estos modelos pueden ser clasificados en tres grupos.

- Los modelos desarrollados en el marco de la teoría socio cognitiva del yo. Básicamente consideran que: a) las cogniciones de los individuos influyen en lo que éstos perciben y hacen y, a su vez, estas cogniciones se ven modificadas por los efectos de sus acciones, y por la acumulación de las consecuencias observadas en los demás, y b) la creencia o grado de seguridad por parte de un sujeto en sus propias capacidades determinará el empeño que el sujeto pondrá para conseguir sus objetivos y la facilidad o dificultad en conseguirlos, y también determinará ciertas reacciones emocionales, como la depresión o estrés, que acompañan a la acción.
- Los modelos elaborados desde las teorías del intercambio social. Proponen que el síndrome de quemarse por el trabajo tiene su origen en las percepciones de falta de equidad o falta de ganancia que desarrolla el individuo como resultado del proceso de comparación social cuando se establecen relaciones interpersonales.

Cuando de manera continuada los sujetos perciben que en su trabajo aportan más de lo que reciben a cambio de su esfuerzo personal y esmero en la atención, sin ser capaces de resolver adecuadamente la situación atendida, desarrollarán sentimientos de quemarse por el trabajo.

- Los elaborados desde la teoría organizacional. Estos modelos incluyen como antecedentes las disfunciones o ambigüedades del rol que juega el individuo en la organización, la falta de programas de salud ocupacional, las estructuras organizacionales mal definidas, la inequidad en las cargas laborales, la cultura y el clima organizacional.

#### **2.4.1. Instrumentos de Medición.**

Se han diseñado innumerables instrumentos para tratar de medir y explicar el fenómeno de desgaste profesional, el más reconocido por la comunidad científica es el MBI (Maslach Burnout Inventory) desarrollado en 1981 y mejorado en sus versiones posteriores; este instrumento desagrega el constructo en tres dimensiones.

- Agotamiento emocional o sensación de desgaste físico y mental. se caracteriza por la falta de energía y la sensación de que los recursos emocionales del individuo se agotan. La persona puede presentar sentimientos de frustración y tensión cuando se da cuenta que su rendimiento en el trabajo no es el esperado y que no es capaz de dar más de sí mismo o que las demandas del trabajo superan su capacidad para ser atendidas, en estas ocasiones el individuo siente pereza de regresar a su trabajo al día siguiente (Cordes & Dougherty, 1993)

- Despersonalización y/o alteración en las relaciones cotidianas con las personas que asiste, se manifiesta el distanciamiento y la indiferencia. Las características de esta dimensión se enmarcan en comportamientos como la respuesta en forma impersonal y la falta de sentimientos por los sujetos atendidos, que se expresa en el desarrollo de actitudes negativas de insensibilidad y cinismo hacia los receptores del servicio prestado y a los compañeros de trabajo, se trata a los clientes como objetos y se pueden presentar momentos de crueldad emocional, en ocasiones se utiliza lenguaje despectivo o el uso del lenguaje eminentemente técnico en la situación de tal forma que el cliente no entiende lo que se quiere decir. (Densten, 2001).
- Falta de realización personal o sentimiento de insuficiencia, autoestima baja y frecuente desmotivación. que se refiere a los sentimientos de incompetencia y frustración en la tarea laboral desempeñada cotidianamente y que en el caso del síndrome de burnout corresponde a evaluar el propio trabajo en forma negativa, con el reproche de no haber alcanzado los objetivos propuestos y con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional. (Balcázar-Rincón, Montejo-Fraga, & Ramírez-Alcántara, 2015).

Existen otros instrumentos que consideran al fenómeno como unidimensional, es el caso del Burnout Measure (BM), llamado comúnmente Tedium Measure, desarrollado por Pines y Aronson en 1981 para explicar el fenómeno; el The Gillespie-Numeroff Burnout Inventory de Gillespie y Numeroff en 1984. El BM sin embargo, en la versión traducida para el alemán por Enzmann y Kleiber en 1989, luego de su aplicación en su análisis factorial encontraron tres

agrupaciones que explicaban el fenómeno: Desmoralización, Agotamiento y Pérdida de Motivo (Schaufeli & Dierendonck, 1993); este hallazgo confirmó la conformación multifactorial del concepto. (Moreno-Jiménez, Rodríguez Muñoz, Garrosa Hernández, & Morante Benadero, 2005).

El EPB o Escala para la evaluación del burnout o escala de efectos psíquicos del burnout desarrollada en España, está compuesta de dos factores: actitudes negativas hacia el trabajo y expectativas negativas en el trabajo. (García & Velandrino, 1992).

El cuestionario breve de burnout (CBB) que mide los antecedentes, el síndrome en sí y sus consecuencias (Moreno, Bustos, Matallana, & Miralles, 1997).

El cuestionario para medir el desgaste profesional en médicos, desarrollado por (Moreno Jiménez, Gálvez Herrer, Garrosa Hernández, & Mingote Adán, 2006) presenta cuatro grandes aspectos: escala de antecedentes, escala del síndrome de desgaste profesional (agotamiento, distanciamiento y pérdida de expectativas), escala de consecuentes del desgaste profesional y escala de personalidad positiva.

En el desarrollo de instrumentos con características endémicas se puede encontrar el Inventario de Burnout de Copenhague (CBI), es un cuestionario diseñado por (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005) con tres dimensiones: el agotamiento personal que está relacionado con las características personales y a las cargas emocionales propias de cada quien, es decir, que tan cansado está con su situación familiar o personal, esta categoría hace énfasis en la fatiga que presenta el individuo como persona; el agotamiento relacionado con el trabajo que representa la fatiga o agotamiento que el individuo atribuye a su cotidianidad laboral desencadenando en síntomas físicos y psicológicos; y el agotamiento relacionado con el cliente

como una expresión de la fatiga o agotamiento dado por los individuos en su interrelación con la gente que atiende en sus labores, llámense pacientes, estudiantes, o alguna población con características específicas.

Otro instrumento específico es el Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) desarrollado por Demerouti y Nachreiner en 1998 (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010). Incluye elementos positivos y negativos para evaluar las dos dimensiones fundamentales del desgaste profesional: agotamiento y desconexión del trabajo; el agotamiento se define como una consecuencia de la tensión física, afectiva y cognitiva intensiva, es decir, como una consecuencia a largo plazo de la exposición prolongada a ciertas demandas de trabajo; y la desconexión se refiere a distanciarse del trabajo en general, del cumplimiento mínimo o no cumplimiento de las labores normales del cargo que se ostenta y hasta el deseo de no continuar laborando.

Una variante a estas visiones la presenta Gil-Monte a este constructo presentándolo en cuatro parámetros así: a) ilusión por el trabajo, b) desgaste psíquico, c) indolencia, y d) aparición de sentimientos de culpa. (Mercado-Salgado & Gil-Monte, 2010). Gil-Monte define el burnout como un fenómeno que es una respuesta psicológica al estrés laboral crónico que aparece en los profesionales que trabajan en el sector de servicios en contacto directo con los clientes o usuarios de la organización. (Figueiredo-Ferraz, Grau-Alberola, & Gil-Monte, 2016). Para él es un síndrome no psiquiátrico en el cual el individuo pierde la ilusión por el trabajo (deterioro cognitivo), sufre un deterioro emocional, presenta actitudes y comportamientos de indiferencia y en ocasiones de indolencia, y por último la culpa como un sentimiento generado por las actitudes negativas en el trabajo que el individuo experimenta especialmente con las personas con las que el trabajador establece relaciones. La definición de las dimensiones está dada por (Gil-Monte & Noyola Cortés, 2011) de la siguiente manera:



- Ilusión por el trabajo: deseo del individuo de alcanzar las metas laborales porque supone una fuente de placer personal. El individuo percibe su trabajo atractivo, y alcanzar las metas profesionales es fuente de realización personal.
- Desgaste psíquico: aparición de agotamiento emocional y físico debido a que en el trabajo se tiene que tratar a diario con personas que presentan o causan problemas.
- Indolencia: presencia de actitudes de indiferencia y cinismo hacia los usuarios de la organización.
- Culpa: aparición de sentimientos de culpa por el comportamiento y las actitudes negativas desarrolladas en el trabajo, en especial hacia las personas con las que se establecen relaciones laborales. No se identifica como culpa en forma de rasgo, sino como un estado afectivo relativamente transitorio que refleja las consecuencias psicológicas inmediatas por violar preceptos morales.

Si se comparan las dimensiones del modelo de Gil Monte SBI (Spanish Burnout Inventory) y el MBI (Maslach Burnout Inventory) de Maslach y Jackson.

Tabla 12.

*Comparación del SMI y el MBI.*

SBI (Gil-Monte)	MBI (Maslach y Jackson)
Ilusión por el trabajo	Realización Personal
Desgaste Psíquico	Agotamiento emocional
Indolencia	Despersonalización
Culpa	

Nota. Fuente: Autor

Sin embargo, para el autor la culpa es un síntoma de la responsabilidad que siente el individuo por los actos que evidencian la despersonalización, por tal razón el constructo puede ser catalogado de tres dimensiones.

### 2.4.2. Desarrollo del síndrome.

El síndrome de desgaste profesional (SDP) o síndrome de Burnout se desarrolla en el contexto de la salud laboral. Existen conceptos explicativos al respecto, donde varios autores concuerdan con que este síndrome es más propenso a darse en las carreras que requieren una interacción continua del profesional con los clientes. Uno de los mayores impedimentos para su identificación o diagnóstico ha sido la carencia de un concepto puntual y universal de sus características, pero diferentes autores concuerdan con que se trata de un estado laboral crónico.

Este síndrome, denominado también como síndrome del trabajador quemado o SQT según (Mercado-Salgado & Gil-Monte, 2010), es motivo de preocupación por sus repercusiones emocionales, conductuales o psicosomáticas, que puede tener implicaciones sociales, laborales y familiares; esta psicopatología está estrechamente relacionada a los cambios dinámicos en la evolución de los puestos de trabajo y las nuevas formas de relacionarse con el mismo (teletrabajo, tercerización laboral, nuevas formas de contratación), tanto así que la medicina del trabajo lo ha establecido como una enfermedad de tipo profesional. (Tuesca-Molina, Iguarán Urdaneta, Suárez Lafauri, Vargas Torres, & Vergara Serpa, 2006).

Algunos autores determinan como causa posible la exposición permanente al estrés y a la diferencia existente entre las demandas organizacionales y los recursos personales para atenderlas, lo cual genera un estado de fatiga y de frustración al no alcanzar a cumplir con todos los requerimientos o las expectativas esperadas. (Contreras, Espinal, Pachon, & González, 2013).

El Síndrome de desgaste profesional es un proceso, más que un estado y se han podido establecer 4 estadios de evolución de la enfermedad:

**Forma leve:** los afectados presentan síntomas físicos, vagos e inespecíficos (dolores de cabeza, vértigo, dolores de espaldas y lumbalgias), el afectado se vuelve poco operativo.

**Forma moderada:** el individuo afectado no puede conciliar fácilmente el sueño, presenta déficit de atención y dificultad para concentrarse, y puede tener tendencia a la automedicación, acumula trabajo y aplaza actividades y tareas innecesariamente.

**Forma grave:** la persona que lo padece falta frecuentemente a sus labores, evita ser responsable de actividades laborales, de enfrentar nuevos retos y tareas, presenta aversión por la tarea, se vuelve evasivo y en ocasiones cínico, puede combinar estos comportamientos con el uso indiscriminado del alcohol y psicofármacos.

**Forma crónica:** el individuo puede aislarse socialmente, padecer de crisis existencial, depresión crónica y hasta presentar riesgo de suicidio.

#### **2.4.3. Síntomas del desgaste profesional.**

El síndrome del desgaste profesional genera efectos en la salud de los trabajadores, la evaluación del desempeño y los procesos organizacionales, de allí su importancia y la relevancia que genera académica y profesionalmente este fenómeno.

Los síntomas asociados al desgaste profesional según (Carlin & Garcés de los Fayos Ruiz, 2010), (Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte, & Olivares-Faúndez, 2016), (Tonon, 2003) y (Balcázar-Rincón, Montejo-Fraga, & Ramírez-Alcántara, 2015) se agrupan en :

**Síntomas Emocionales:** Depresión, indefensión, desesperanza, irritación y mal humor, apatía, desilusión, pesimismo, hostilidad, falta de tolerancia, acusaciones a los clientes/pacientes,

supresión de sentimientos. nerviosismo, disgusto y enfado, frustración, agresividad, desencanto, aburrimiento, agobio, tristeza, desgaste emocional y sentimiento de culpa.

**Síntomas Cognitivos:** Pérdida de significado, pérdida de valores, desaparición de expectativas, modificación de auto-concepto, pérdida de autoestima, desorientación cognitiva, pérdida de la creatividad, distracción cinismo, criticismo generalizado, sensación de sentirse contrariado, sentir que no valoran su trabajo, percepción de incapacidad para realizar una tarea, pensar que trabaja mal, falta de control, verlo todo mal, sensación de no mejorar, todo se acumula.

**Síntomas Conductuales:** Evitación de responsabilidades e irresponsabilidad, absentismo laboral e intenciones de abandonar la organización, desvalorización, auto-sabotaje, desconsideración hacia el propio trabajo, conductas inadaptadas, desorganización, sobre-implicación, evitación de decisiones, deseos de no seguir trabajando, apatía, sensación de estar harto, intolerancia, impaciencia, quejarse de todo, evaluar negativamente a los compañeros, romper con el entorno laboral, ver el paciente como un enemigo, frialdad hacia los pacientes, indiferencia, culpar a los demás ante la situación, aumento del uso de cafeína, alcohol, tabaco y drogas.

**Síntomas Sociales:** Aislamiento y sentimientos de fracaso, evitación de contactos, conflictos interpersonales, mal-humor familiar, formación de grupos críticos, evitación profesional.

**Síntomas Psicosomáticos:** Cefaleas, dolores osteomusculares, quejas psicosomáticas, pérdida de apetito, cambios de peso, disfunciones sexuales, problemas de sueño, fatiga crónica, pereza, falta de concentración, enfermedades cardiovasculares, alteraciones gastrointestinales, aumento de ciertas determinaciones analíticas (colesterol, triglicéridos, glucosa, ácido úrico, etc.).

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1. La Salud en Colombia.

La salud en Colombia está considerada como un derecho social, reglamentado en la Constitución Política y en leyes afines. Además, es un servicio público obligatorio que está regulado por el Estado, en donde el saneamiento ambiental, los mecanismos de atención y control de epidemias y enfermedades de alto impacto colectivo, la salud pública y la atención de la salud individual están a cargo de la Nación. El deber ser es garantizar a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de este derecho social.

El sector salud ha tenido transformaciones a través de los años, es por ello que Castaño (2013), sintetiza la evolución histórica del sistema de salud en Colombia en cuatro períodos que se describen a continuación.

Tabla 13.

*Evolución histórica del sistema de salud en Colombia*

Tiempo	Suceso
Hasta mediados de la década de 1950	La salud básica de la población debía ser financiada por ella misma. El estado se enfocó a atender aspectos relacionados con la salud sanitaria. En este período se crea la Caja Nacional de Previsión (encargada de atender a los empleados públicos) y el Instituto Colombiano de los Seguros Sociales (encargo de atender a los empleados del sector privado).
1970 - 1989	Se da apertura al Sistema Nacional de Salud, en donde los recursos financieros otorgados por el estado se transferían directamente a la red de hospitales públicos.
1990	Se crea la ley 10, en donde los servicios de salud, en todos los niveles, es un servicio público a cargo del Estado, gratuito en los servicios básicos para todos los habitantes del territorio colombiano.
1993	Se crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud (ley 100), en donde las fuentes de financiación son las cotizaciones realizadas por los empleados y empleadores, que constituyen el régimen contributivo y los recursos fiscales, generados por los impuestos, que financian al régimen subsidiado.

Nota. Fuente: Adaptado de (Castaño, 2013)

El estado colombiano ha desarrollado diversas maneras de atender las problemáticas relacionadas con la salud de la población, ligadas a la capacidad de pago de las personas, en donde quienes poseen capacidad adquisitiva reciben un servicio de salud privado. Seguidamente, se encuentran los trabajadores formales o quienes poseen una relación contractual y cuentan con un seguro obligatorio. Estas dos modalidades reciben el nombre de “régimen contributivo”. Las personas pertenecientes a este régimen reciben el servicio de salud a través de una Empresa Prestadora de Salud (EPS), ya sea pública o privada.

La atención a la población pobre o sin capacidad adquisitiva, se da mediante una asistencia pública o lo que actualmente se denomina “régimen subsidiado”. “La identificación de dicha población es competencia municipal y se lleva a cabo mediante la aplicación de la encuesta del Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios para los Programas Sociales (SISBEN)” (Guerrero, Gallego, Berrecil-Montekio, & Vásquez, 2011). Las personas pertenecientes a este régimen reciben el servicio de salud a través de los hospitales públicos y EPS vinculadas con dicho régimen.

Además de los beneficiarios del SGSSS, existen varios grupos que gozan de otros esquemas de seguridad social (4.9% de la población del país) y que pertenecen a los regímenes especiales. Tal es el caso del Magisterio, las Fuerzas Militares, la Policía Nacional, y quienes laboran en las universidades públicas y en la Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL). (Guerrero, Gallego, Berrecil-Montekio, & Vásquez, 2011).

Del año 1993 en adelante, la cobertura del aseguramiento en salud, medida por la afiliación a los diferentes regímenes, se ha comportado como se indica en la tabla 2.

Tabla 14.

*Población total y afiliada al SGSSS (%) – 1993-2009*

	1993	1997	2000	2003	2006	2009
Población total (10)	36.208.244	38.646.043	40.282.217	41.847.421	43.405.387	44.977.758
Total afiliado al SGSSS %	23,7	57,1	56,5	61,3	82,7	93,4
Régimen Contributivo %	22,4	38,9	32,9	33,0	33,4	37,8
Régimen Subsidiado %	-	18,2	23,6	28,4	45,0	51,1
Regímenes Excepción %		0,0	0,0	0,0	4,3	8,7
No afiliados %	76,3	42,9	43,5	38,7	17,3	6,6

Nota. Fuente: (Agudelo, Cardona, Ortega, & Robledo, 2011).

De acuerdo con la información suministrada por el Ministerio de Salud y Protección Social (2016), comparando los años 2014 y 2015 “la afiliación al Sistema General Seguridad Social en Salud (SGSSS) se incrementó en 990.385 personas, de las cuales 693.253 correspondieron al régimen contributivo y 297.132 al régimen subsidiado”. Por consiguiente, la población cubierta pasó de 46.04 millones a 47.03 millones, y la cobertura se incrementó del 96,6% al 97,6%. El 48.1 % del total de la población se encuentra afiliada al régimen subsidiado, el 44.5 % al régimen contributivo y el 5% a los regímenes especiales y de excepción.

### **Gasto total en salud.**

Ahora bien, a continuación, se relaciona el gasto total en salud en Colombia, en el período comprendido entre 1995 y 2014, en donde se incluye la prestación de servicios de salud (preventivos y curativos), las actividades de planificación familiar, las actividades de nutrición y la asistencia de emergencia designadas para la salud.

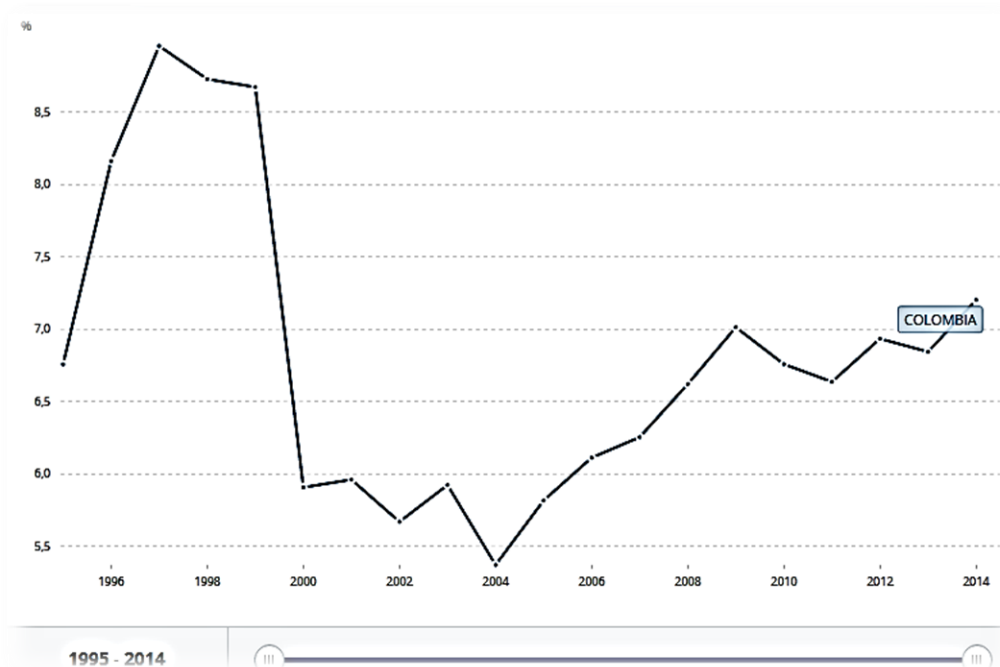


Figura 24. Gasto en salud total (% del PIB).

Nota. Fuente: base de datos de cuentas nacionales de salud de la Organización Mundial de la Salud referenciado por el (Banco Mundial, s.f.).

### **Condiciones laborales de los profesionales de la salud.**

De acuerdo con un estudio realizado por (Florez, Atehortúa, & Arenas, 2009), en términos generales el gremio de los profesionales de la salud, no ha contado con condiciones adecuadas relacionadas con su remuneración salarial, ni antes ni después de la ley 100 de 1993.

Antes de dicha ley, existían grandes desigualdades entre un grupo de privilegiados con altos ingresos, y otro grupo concentrado sobre todo en ofrecer sus servicios en el primer nivel de complejidad, que tenían una alta competencia y debían ofrecer sus servicios a bajas tarifas dado que su mercado estaba compuesto por pacientes de ingresos medios y bajos.

Después de la Ley 100 aquellos privilegiados sufrieron las consecuencias de un sistema que



redujo sus remuneraciones tratando de buscar la sostenibilidad financiera, mientras que otros vieron mejorados sus ingresos en comparación con lo que podían alcanzar.

Tal como lo expresa (Florez, Atehortúa, & Arenas, 2009), lo anterior no garantiza que la remuneración salarial haya mejorado notablemente, pero si se ha percibido un aumento de la carga laboral de los profesionales de la salud debido a: la ampliación de la jornada de trabajo, del aumento de los pacientes atendidos por hora y de la asignación de tareas adicionales a las asistenciales la de tipo administrativo, que poca relación tienen con su labor. Además, la flexibilización del trabajo generada por la implementación de la ley 50 de 1990, la subcontratación, la propagación de universidades de dudosa procedencia que ha ocasionado el aumento de oferta de profesionales de la salud, ha contribuido a un deterioro de las condiciones laborales y el nivel salarial del sector.

Entre los resultados obtenidos en el estudio de (Florez, Atehortúa, & Arenas, 2009), se encuentra que:

- a.** Existen brechas entre las diferentes profesiones de la salud, tanto salariales como en intensidad horaria.

Tabla 15.

*Salario promedio mensual por ocupación principal, según profesión*

Profesión	Recuento	Salario		
		Mínimo	Máximo	Promedio
Médico	77	1.400.000	10.000.000	3.372.597
Odontólogo	15	1.200.000	3.000.000	1.973.333
Enfermero	35	1.600.000	2.250.000	1.961.886
Nutricionista	6	1.000.000	2.500.000	1.764.365
Bacteriólogo	14	1.600.000	2.500.000	2.030.000
Auxiliar de enfermería	132	600,000	1.500.000	1.082.740
Total	279	600,000	10.000.000	1.935.086

Nota. Fuente: (Florez, Atehortúa, & Arenas, 2009)

Según la tabla 15 para el año de 2009 el promedio salarial (en pesos colombianos) de un médico estaba en 3.372.597, mientras que para un odontólogo el promedio estaba en 1.973.333, y un enfermero 1.961.866; comparando en la nómina de una las IPS públicas del Área Metropolitana Centro Occidente para el año 2015: un médico 3.427.840, un odontólogo 2.678.800, un enfermero 2.060.000 y un auxiliar de enfermería 1.108.644.

Tabla 16.

*Número promedio de horas de la jornada semanal de trabajo por profesión*

Profesión	Número de horas		
	Mínimo	Máximo	Promedio
Médico	16	72	44
Odontólogo	22	50	37
Enfermero	44	60	48
Nutricionista	24	52	38
Bacteriólogo	44	48	46
Auxiliar de enfermería	36	78	48
Total	16	78	46

Nota. Fuente: (Florez, Atehortúa, & Arenas, 2009)

En lo concerniente a las horas laboradas existe una diferencia por el tipo de contratación, si el contrato es de nombramiento en la planta de personal (a término indefinido) en una entidad pública, el tiempo laborado es de 40 horas a la semana; si es a través de un tercero, es decir empleado en misión, el tiempo laborado es de 48 horas a la semana, en el caso de las IPS privadas en algunas el personal labora 48 horas a la semana y en otras 44.

- b.** El nivel salarial depende del nivel de escolaridad.
- c.** Existe una división en el nivel de satisfacción con la remuneración salarial y la jornada laboral.

Tabla 17.

*Satisfacción con la remuneración recibida*

Profesión	¿Considera que su cargo está bien remunerado?	
	Sí	No
Médico	60.5	39.5
Odontólogo	75.0	25.0
Enfermero	51.4	48.6
Nutricionista	50.0	50.0
Bacteriólogo	64.3	35.7
Auxiliar de enfermería	44.7	54.5
Total	52.8	46.8

Nota. Fuente: (Florez, Atehortúa, & Arenas, 2009).

La satisfacción con la remuneración presentada en la tabla 17 muestra que los odontólogos y bacteriólogos tienen mayor satisfacción con su remuneración, en contraste con los auxiliares que presentan mayor insatisfacción con la remuneración recibida.

Tabla 18.

*Satisfacción con la jornada laboral*

Profesión	¿Desea trabajar más horas?	
	Sí	No
Médico	29.6	70.4
Odontólogo	50.0	50.0
Enfermero	2.9	97.1
Nutricionista	33.3	66.7

Bacteriólogo	14.3	85.7
Auxiliar de enfermería	18.9	81.1
Total	21.8	78.2

Nota. Fuente: (Florez, Atehortúa, & Arenas, 2009)

La satisfacción con la jornada es preocupante, del total del personal analizado el 78.2% presento insatisfacción con su jornada laboral, situación que genera una alarma y preocupación dadas las necesidades del servicio que se presta en las IPS de 24 horas, siete días a la semana, en donde el personal debe laborar en turnos de noche y en domingos y festivos.

Tabla 19.

*Satisfacción con el trabajo actual*

Profesión	¿Desea cambiar el trabajo que tiene actualmente?	
	Sí	No
Médico	23.5	76.5
Odontólogo	12.5	87.5
Enfermero	20.0	80.0
Nutricionista	16.7	83.3
Bacteriólogo	0.0	100.0
Auxiliar de enfermería	25.8	73.5
Total	22.2	77.5

Nota. Fuente: (Florez, Atehortúa, & Arenas, 2009)

La crisis del sistema deriva en problemas relacionados con la alta rotación, la falta de idoneidad del talento humano y las malas condiciones laborales traen importantes consecuencias para las instituciones y repercuten directamente en sus indicadores. (Molina Marín, Ramírez Gómez, & Ruiz Gutiérrez, 2014).

### **3.2. La IPS Liga Contra el Cáncer Risaralda.**

La liga contra el cáncer seccional Risaralda, es una ONG sin ánimo de lucro fundada por la sociedad con el fin de prestar un servicio de salud a quienes lo necesitan, abrió sus puertas el 12 de abril de 1976, gracias al apoyo de un grupo de voluntarias y profesionales con objetivos centrados en la búsqueda del bienestar humano. (Rivera, 2016).

En sus inicios su principal función fue la prevención a través de campañas educativas; actualmente presta servicios de segundo, tercer y cuarto nivel de atención en salud (consulta general y especializada, diagnóstico, intervención y hospitalización, cuidados intensivos, quimioterapia y radioterapia).

La consulta externa en medicina general y psicología; consulta especializada en: Medicina interna, ginecología, oncología, dermatología y cirugía en general; consulta externa sub especializada: cirugía de mama y tejidos blandos, coloproctología, ginecología oncológica, hematología, urología oncológica. El apoyo diagnóstico está constituido por: Imagenología y Laboratorio clínico, adicionalmente cuenta con otros apoyos diagnósticos como endoscopias, colonoscopias y endoscopias urológicas y biopsias.

La contratación del talento humano está dada por dos modalidades, contrato de trabajo a término fijo o indefinido y contrato por labor o actividad (para médicos especialistas y/o con sub especialidades).

### **3.3. La ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas.**

Hospital de segundo nivel de atención ubicado en el Área Metropolitana Centro Occidente, específicamente en el municipio de Dosquebradas, de carácter público, presta los

servicios de: Urgencias, consulta general y especializada, hospitalización, laboratorio clínico, rayos X, quirófano, actualmente cuenta con 65 empleados de planta 180 empleados por contrato y 17 empleados en misión. Apoya la red departamental de atención en salud para los municipios de Dosquebradas, Santa Rosa de Cabal y Marsella del departamento de Risaralda.

#### **3.4. La ESE Hospital San Pedro y San Pablo de la Virginia.**

Hospital de segundo nivel de atención ubicado en el Área Metropolitana Centro Occidente, específicamente en el municipio de La Virginia, de carácter público, presta los servicios de: Urgencias, consulta general y especializada, hospitalización, laboratorio clínico, rayos X, quirófano; actualmente cuenta con 34 empleados de planta 140 empleados por contrato y 23 empleados en misión. Apoya la red departamental de atención en salud para los municipios de Apía, Santuario, Pueblo Rico, La Celia, Mistrató, Balboa, La Virginia, Guática, Quinchía; Belén de Umbría del departamento de Risaralda y apoya a la red de Caldas para los municipios de Belalcazar y Viterbo.

#### **3.5. La IPS Oncólogos de Occidente.**

Clínica privada de tercer y cuarto nivel de atención en salud, ubicada en el municipio de Pereira, capital del departamento de Risaralda, presta los servicios de urgencias, cirugía de alta complejidad, hospitalización, radio terapia, quimio terapia, hospitalización, consulta externa especializada; cuenta con 562 empleados (165 administrativos y 397 asistenciales) el tipo de contratación es contrato a término indefinido y contrato a término fijo, algunos de los especialistas trabajan por evento; cuenta con dos sedes en la ciudad de Pereira.



## **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Tipo de Investigación**

Investigación cuantitativa de corte transversal, porque se evaluarán las variables en un determinado periodo de tiempo; se pretende evaluar el liderazgo, el compromiso y el desgaste profesional en el periodo del primer semestre de 2015. Es un estudio descriptivo por que se busca reportar las características de las variables analizadas en los diferentes constructos en cada uno de los grupos objeto de la investigación. Es de tipo correlacional porque buscar encontrar relaciones entre las variables y constructos que componen el liderazgo, el compromiso organizacional y el desgaste profesional. Es comparativa porque busca comparar los grupos estudiados, Instituciones prestadoras de salud públicas y privadas. Es explicativa porque busca encontrar a través del modelo de ecuaciones estructurales como los diferentes fenómenos impactan a los otros.

### **4.2. Población y muestra**

La población objetivo fueron los colaboradores de las áreas asistenciales de las IPS del Área Metropolitana Centro Occidente de Pereira, específicamente IPS ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, ESE Hospital San Pedro y San Pablo de la Virginia y Oncólogos de Occidente. Se realizó un censo al personal asistencial de estas instituciones prestadoras de salud.

El personal asistencial de la Liga Contra el Cáncer Risaralda, 115 personas diligenciaron el formulario en su etapa de pilotaje para la validez y confiabilidad del instrumento, antes de ser aplicado en las otras instituciones.



Tabla 20.

*Numero de encuestados por IPS*

IPS	Encuestados
Ese Hospital Santa Mónica	165
Ese Hospital San Pedro y San Pablo	83
Oncólogos de Occidente	263
Total	511

Para un total de 248 (48,53%) encuestados en instituciones de tipo público y 263 (51,47%) de tipo privado.

### **4.3. Instrumentos de medida**

La batería para recoger la información está compuesta por los ítems del Instrumento para medir el liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio adaptado por Mendoza Martínez. 52 Preguntas; los ítems del instrumento para medir el compromiso organizacional (ICO) de tres componentes de Mendoza Martínez y Castaño Benjumea basados el modelo de Meyer y Allen. 24 preguntas, y los ítems para medir el desgaste profesional del instrumento para medir el desgaste profesional (IDP) adaptado por Mendoza Martínez y Castaño Benjumea basados el modelo por Maslach. 25 preguntas.

Con las variables socio demográficas y organizacionales se complementa la batería de pruebas para ser aplicadas a cada una de los individuos objeto del análisis.

#### 4.4. Prueba piloto del instrumento.

Para la prueba piloto se construyó el instrumento con el fin de facilitar posteriormente un estudio transcultural, utilizando las variables socio demográficas y organizacionales establecidas en estudios similares; 52 reactivos o ítems del cuestionario MLQ5; los 21 del instrumento de compromiso organizacional de Meyer y Allen, y 22 del constructo de desgaste profesional de MBI; se le aplicó en el mes de mayo de 2015 a todos los trabajadores (115) de la IPS Liga Contra el Cáncer Seccional Risaralda, se le entregó el cuestionario a cada uno de los empleados y se le prestó asistencia en caso de presentar alguna inquietud sobre los diferentes ítems. Se construyó la respectiva base de datos con 103 individuos y se estableció la validez y confiabilidad del instrumento.

Tabla 21.

*Validez y confiabilidad del instrumento.*

Símbolo	Subescalas	Factores	Varianza explicada	Normal
E1	Influencia idealizada (Atributos)	1	75.082	0.879
E2	Influencia idealizada (Conducta)	1	63.990	0.802
E3	Inspiración motivacional	1	68.525	0.843
E4	Estimulación intelectual	1	64.222	0.808
E5	Consideración individual	1	72.539	0.874
E6	Premio contingente	1	71.462	0.866
E7	Administración por excepción activo	2	76.925	0.683
E8	Admon. por excepción pasivo	1	49.874	0.649
E9	Laissez Faire	1	46.135	0.582
E10	Satisfacción	1	75.322	0.890
E11	Esfuerzo extra	1	69.595	0.852
E12	Efectividad	1	65.858	0.820
E13	Tolerancia psicológica	1	74.227	0.883
EE1	Cansancio emocional	2	59.426	0.791
EE2	Despersonalización	2	64.445	0.524
EE3	Baja realización personal	2	51.363	0.673
EEE1	Compromiso afectivo	2	59.679	0.433
EEE2	Compromiso normativo	2	53.475	0.467
EEE3	Compromiso de continuidad	4	61.506	-0.020

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de confiabilidad de los constructos y sus diferentes categorías, se pudo concluir que el instrumento adoptado para medir el liderazgo cumple a satisfacción, pues el alfa de cronbach para el instrumento es de 0.963, y la más baja de sus categorías está en 0.582 siendo aceptable para esta investigación. En el instrumento de desgaste profesional la confiabilidad es aceptable 0.608, aunque en la categoría de despersonalización 0.524 el comportamiento es relativamente bajo, estudios realizados anteriormente han mostrado comportamientos similares, situación que permite la utilización del instrumento en la investigación. No pasa lo mismo con el compromiso organizacional, en donde el comportamiento de sus categorías es bajo en relación a su confiabilidad y no aceptable para la categoría de compromiso de continuidad.

Respecto a la validez en el análisis factorial para los constructos en cada uno de las categorías podemos apreciar lo siguiente: En liderazgo el comportamiento de sus categorías es aceptable pues solo en una de ellas se requiere de dos factores para explicar el comportamiento, quiere decir que en el resto de las mismas con un solo factor se está explicando el fenómeno que se quiere medir; no pasa lo mismo con los otros dos constructos de desgaste profesional y de compromiso organizacional en donde en cada uno de las categorías se descomponen de dos factores o incluso de 4 para explicar el fenómeno.

En conclusión, se debió desarrollar otros instrumentos que pudieran medir los constructos de desgaste profesional y comportamiento organizacional y se adoptó el MLQ5 adaptado por el profesor Mendoza Martínez.

#### 4.5. Construcción de instrumentos.

En lo referente al liderazgo transformacional se trabajó con el MLQ5 adaptado por (Mendoza, 2005) para los constructos de compromiso organizacional y desgaste profesional se diseñó un instrumento de 49 ítems (24 para compromiso organizacional bajo el modelo teórico de Meyer y Allen y 25 ítems para desgaste profesional, según el modelo teórico de Maslach); la validez y confiabilidad se presentan en los resultados de este estudio.

A los ítems que conformaron la batería para el estudio se le sumaron los requeridos para la caracterización socio demográfica y organizacional.

Tabla 22.

*Conformación de ítems por constructo.*

	Símbolo	Sub-escalas	Ítems
Liderazgo Transformacional	E1	Influencia idealizada (Atributos)	4
	E2	Influencia idealizada (Conducta)	4
	E3	Inspiración motivacional	4
	E4	Estimulación intelectual	4
	E5	Consideración individual	4
	E6	Premio contingente	4
	E7	Administración por excepción activo	4
	E8	Admón. por excepción pasivo	4
	E9	Laissez Faire	4
	E10	Satisfacción	4
	E11	Esfuerzo extra	4
	E12	Efectividad	4
	E13	Tolerancia psicológica	4
Desgaste Profesional	EE1	Cansancio emocional	8
	EE2	Despersonalización	8
	EE3	Baja realización personal	9
Compromiso Organizacional	EEE1	Compromiso afectivo	8
	EEE2	Compromiso normativo	8
	EEE3	Compromiso de continuidad	8

El total de preguntas del instrumento fue de 129 ítems, 101 correspondiente a los constructos (52 ítems para liderazgo, 25 ítems para desgaste profesional, 24 para compromiso organizacional) y 28 a ítems sociodemográficos y organizacionales. El instrumento se puede observar en el Anexo A. Instrumento para la recolección de datos.

#### **4.6. Aplicación del instrumento.**

En cada institución inicialmente se explicó al gerente y al encargado de gestión humana como estaba conformado el instrumento y los objetivos de la recolección de datos, se segmentó cada institución en las áreas correspondientes de acuerdo a la estructura organizacional (área de urgencias, consulta externa, hospitalización, etc.), se concertó con el jefe de cada área para verificar el mejor momento (fecha y hora) para aplicar el instrumento, se abordó a cada colaborador en el lugar de trabajo, se le explicó el objetivo de la encuesta y se solicitó el favor de diligenciarla en forma voluntaria; posteriormente se le entregó el instrumento en forma física con la respectiva hoja de respuestas para que fuese diligenciado en presencia del encuestador, en el diligenciamiento en promedio cada persona invirtió 35 minutos.

#### **4.7. Proceso de la información.**

La información suministrada en las hojas de respuestas fue digitalizada en Excel para construir la base de datos correspondiente, posteriormente se analizó la base de datos y se organizó en el paquete estadístico SPSS. 23 y AMOS. Igualmente, y para verificación de algunos resultados obtenidos se utilizó el software libre R.

Inicialmente se hizo un análisis factorial exploratorio a todo el instrumento para observar el comportamiento y agrupación de los diferentes ítems, posteriormente se realizó el análisis

factorial confirmatorio de cada una de las variables hallando la varianza explicada y el análisis de confiabilidad a través del alfa de cronbach.

Una vez obtenido los resultados del análisis factorial se continuo con la creación de las variables sumativas para realizar el análisis de relaciones, el path análisis y el análisis causal con ecuaciones estructurales.

## 5. ECUACIONES ESTRUCTURALES.

El modelamiento de ecuaciones estructurales (MES) hace referencia a una técnica estadística de segunda generación en la cual se estudian las relaciones presumiblemente causales entre datos asumiendo la existencia de relaciones lineales.

Sus orígenes se remontan a los estudios realizados por el genetista Stewal Wright (1921) el cual desarrolló un procedimiento capaz de romper las correlaciones observadas en un sistema de ecuaciones matemáticas que describían su hipótesis respecto a las relaciones causales. Dicho método fue conocido como el “path analysis” debido a que, en él, las relaciones entre variables eran representadas en un diagrama de trayectoria o “Path diagram”. Posteriormente los aportes e investigaciones de autores como Haavelmo (1943), Herbert Simon (1953) y Jöreskog (1970) citados por Maruyana (1998) permitieron transformarlo en el hoy denominado modelamiento de ecuaciones estructurales.

Esta técnica ha tomado especial relevancia entre los investigadores de las ciencias sociales y del comportamiento en los últimos años, debido a que aun cuando parte de la regresión múltiple, según (Littlewood & Bernal, 2011) es más poderosa en cuanto al tratamiento que le da a interacciones, relaciones no lineales, correlaciones entre variables independientes, error de medición, correlación entre los términos de error, múltiples variables independientes medidas por varios indicadores, y la consideración de variables independientes latentes medidas por varios indicadores; lo cual la hace una alternativa robusta en la validación de modelos hipotéticos en comparación con la regresión múltiple, análisis de trayectorias, series de tiempo y análisis de covarianzas.

Dentro los MES de acuerdo con (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017) se pueden distinguir dos tipos, los basados en covarianzas (CB-SEM) y los basados en mínimos cuadrados parciales o modelos de trayectoria (PLS-SEM).

El CB-SEM es un método fundamentalmente confirmatorio, usado para ratificar teorías, determinando en qué medida un modelo teórico propuesto puede estimar la matriz de covarianza para un conjunto de datos de muestra. En contraste, El PLS-SEM es un método principalmente exploratorio, y es empleado para desarrollar teorías, es decir, está enfocado en explicar la varianza en las variables dependientes cuando se examina el modelo.

### **Elementos de un modelo de ecuaciones estructurales**

A nivel general en los MES se pueden distinguir tres tipos de elementos clave, las variables, los diagramas estructurales y las relaciones.

### **Tipos de variables**

Según Lara (2014) en un modelo de ecuaciones estructurales se distinguen distintos tipos de variables según sea su papel y su medición:

- Variable observada, o también denominada de medidas o indicadores, son aquellas variables que pueden ser medidas a los sujetos.

- Variable latente, reciben también el nombre de constructos, factores o variables no observadas según los diversos autores. Son normalmente el objeto de interés en el análisis, conceptos abstractos que pueden ser observados indirectamente a través de sus efectos en los indicadores o variables observadas en la mayoría de casos llamados ítems o preguntas que explican el fenómeno que se requiere describir o analizar.



De acuerdo con dicho autor dentro de las variables latentes, se pueden destacar tres tipos de variables. Las exógenas, que son variables latentes independientes, es decir, afectan a otras variables y no recibe ningún efecto de ninguna de ellas. Las endógenas, que son variables latentes dependientes, por tanto, reciben el efecto de otras variables, Y las variables de error, que tienen en cuenta todas las fuentes de variación que no están consideradas en el modelo y pueden afectar la medición de una variable observada.

### **Diagramas estructurales**

Los diagramas estructurales son la herramienta utilizada para la representación gráfica de modelos causales y las relaciones que teóricamente existen en un conjunto de variables determinado; estos tienen cierta similitud con los flujogramas tradicionales y facilitan en gran medida la especificación del modelo a validar y los parámetros contenidos en el mismo. (Ruiz, Pardo, & San Matín, 2010).

Las convenciones utilizadas son las siguientes:

- Las variables observables se representan encerradas en rectángulos
- Las variables no observables o latentes se representan encerradas en óvalos o círculos.
- Los errores se representan sin círculos ni rectángulos.
- Las relaciones bidireccionales (correlación o covariación) se representan como líneas curvas terminadas en flechas en cada extremo.
- Las relaciones unidireccionales (asociación de regresión) se representan con una flecha

- La falta de flecha entre dos variables significa que dichas variables no están directamente relacionadas (independencia), aunque sí podrán estarlo indirectamente.

Lo anterior se resume en la siguiente figura.





Variable	observable 	no observable 	
Asociación	de regresión 	de correlación o covarianza 	de independencia

Figura 25. Simbolismos usados en los diagramas de ecuaciones estructurales.

Las relaciones de regresión indicadas por la flecha recta unidireccional tienen su origen en la variable causa o predictora y terminan en la variable efecto o dependiente. El coeficiente que afecta cada relación, indica la magnitud del efecto entre ambas variables. A aquellas que llega alguna flecha se denominan endógenas y a las que no se denominan exógenas.

La asociación de correlación o covarianza representada con la línea curva terminada en flechas en cada extremo muestra la relación entre dos variables exógenas o entre dos términos de perturbación sin una interpretación causal y el parámetro asociado se indica con una varianza.

Las variables endógenas están afectadas por un término de perturbación aleatorio que se incluye en el diagrama como una flecha adicional a la variable. De igual manera toda variable que recibe el efecto de otras debe incluir un término de error.

En el diagrama estructural se puede diferenciar rápidamente si el conjunto de ecuaciones estructurales constituye un modelo recursivo o no recursivo. Es decir, en función de las características del diagrama se puede diferenciar entre modelos en los que los errores no están relacionados y todos los efectos causales son unidireccionales (modelos recursivos) y, aquellos modelos denominados no recursivos en los que existen lazos de retroalimentación o puedan tener errores correlacionados.

Finalmente se muestra un diagrama estructural en el que es posible distinguir los dos sub-modelos que lo componen, el de medida, que contiene la manera en que cada variable latente está medida mediante sus indicadores, relaciones y sus respectivos errores, y el estructural, que contiene los efectos y relaciones entre los constructos.

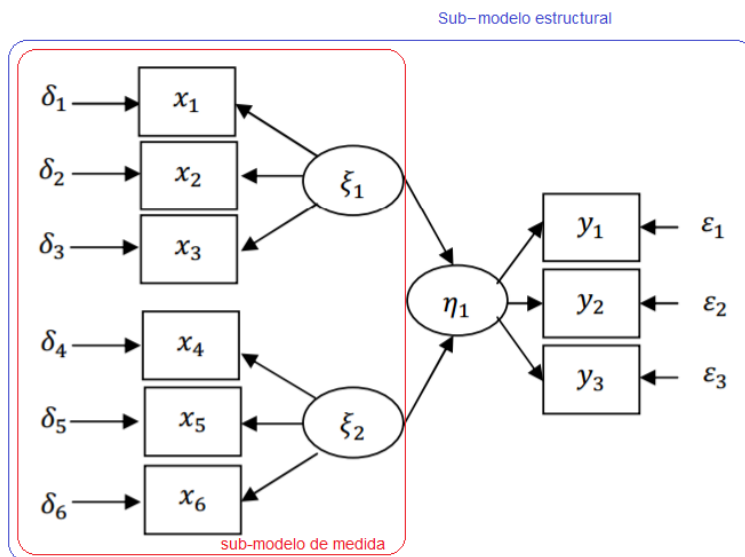


Figura 26. Diagrama de ecuaciones estructurales.

## Tipos de relaciones

Los diferentes tipos de relaciones causales presentados entre las variables para que covaríen se resumen en el siguiente cuadro

Tabla 23.

*Tipos de relaciones causales en los modelos de ecuaciones estructurales.*

Tipo de relación	Descripción	Representación gráfica
Relación directa unidireccional	v1 causa v2, o v2 causa a v1	<p>Este diagrama muestra dos variables, V1 y V2, representadas por rectángulos. Una flecha azul apunta de V1 a V2, indicando que V1 causa V2. En la versión alternativa, una flecha azul apunta de V2 a V1, indicando que V2 causa V1.</p>
Relación directa bi-direccional	Recíprocamente v1 causa v2, y v2 causa a v1	<p>Este diagrama muestra dos variables, V1 y V2, representadas por rectángulos. Dos flechas azules conectan V1 y V2: una apunta de V1 a V2 y la otra de V2 a V1, indicando una relación recíproca.</p>
Relación espúrea	v1 y v2 tienen una causa común a una tercera variable interviniente v3	<p>Este diagrama muestra tres variables: V1, V2 y V3. V3 está en la parte inferior y tiene flechas azules que apuntan hacia V1 y V2, indicando que V3 causa tanto V1 como V2.</p>
Relación indirecta	v1 y v2 están relacionadas a una tercera variable interviniente v3	<p>Este diagrama muestra tres variables: V1, V2 y V3. V3 está en la parte inferior y tiene flechas azules que apuntan hacia V1 y V2, indicando que V3 causa tanto V1 como V2.</p>
Efecto conjunto	v1 y v3 son ambas variables exógenas y carecen de mecanismo causal explícito que las relacione entre sí, dejando la relación entre ambas variables como no explicada. Esto deriva en una dificultad de determinar si la relación entre v1 y v2 es por vía espúrea o indirecta	<p>Este diagrama muestra tres variables: V1, V2 y V3. V1 y V3 están en la parte superior y no tienen flechas que las conecten entre sí. V3 tiene flechas azules que apuntan hacia V1 y V2, indicando que V3 causa tanto V1 como V2.</p>

## Construcción del modelo estructural

Según (Littlewood & Bernal García, 2011) el MES tiene cinco etapas que deben ser desarrolladas para poder implementar dicha técnica denominadas: especificación del modelo, modelo de medición, estimación del modelo, prueba del modelo y modificación del modelo.

## **Especificación del modelo**

Constituye el primer paso para el modelamiento de ecuaciones estructurales, aquí se parte de la revisión literaria y la formulación del modelo teórico para identificar los constructos y especificar las relaciones entre las variables, la importancia de esta etapa radica en que una mala definición del modelo inicial ya sea en las relaciones establecidas o en la carencia de información detallada, generarán que la asignación de los parámetros sea confusa y se deban realizar diversas modificaciones, la construcción del referente teórico para cualquier investigación es fundamental y de allí se parte para especificar el modelo.

Las variables exógenas (aquellas que no tienen una variable que las anteceda) son etiquetadas con la letra griega “ $\xi$ ” y las variables endógenas son identificadas con la letra griega eta “ $\eta$ ”. Generalmente se asume que las variables latentes correlacionan entre sí y esto se representa con una flecha curva de correlación o covarianza de doble punta.

## **Modelo de medición**

En esta etapa, las variables latentes requieren que el modelo de medición se especifique y se valide. El resultado es la selección de variables observadas o manifiestas (por ejemplo, reactivos, preguntas de un cuestionario) para cada una de las variables latentes. Es recomendable tener por lo menos tres reactivos por cada variable latente para estimar la confiabilidad y validez del modelo, y se espera que la carga factorial en cada caso sea  $\geq$  a 0.70

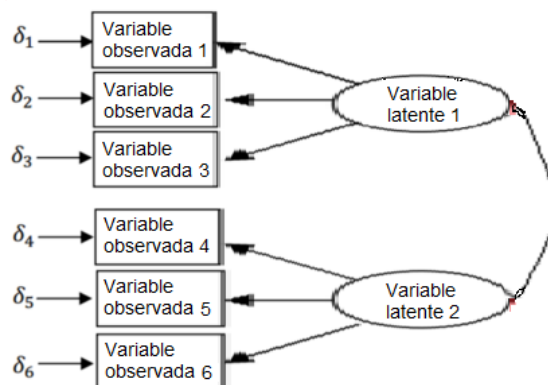


Figura 27. Ejemplo de un modelo de ecuaciones estructurales.

Para determinar la validez de los indicadores en una muestra respecto a su agrupación en cada factor acorde al modelo teórico propuesto es utilizado el análisis factorial confirmatorio y posteriormente se debe estimar la confiabilidad de la medición de los constructos a través del coeficiente del Alpha de Cronbach.

Es importante aclarar que la estimación del MES depende de la información disponible y la complejidad del modelo, dado que, en él, los parámetros estimados determinan la matriz de covarianza, se hace necesario que siendo  $p$  el número de variables observadas (reactivos)  $p(p+1)/2$  sea mayor o igual a los parámetros a estimar.

### Estimación del modelo

Una vez validado el modelo de medición y estimada la confiabilidad, se procede a validar la relación propuesta entre las variables latentes, la validación se logra al comparar la correspondencia de los datos empíricos con el modelo teórico. Es decir, se compara la matriz de covarianzas observadas y la matriz de covarianzas teóricas, para esto se diseña el modelo estructural que contiene las variables endógenas, exógenas, los efectos directos, las correlaciones y los términos de error de cada variable.

Los diferentes tipos de MES que se pueden diseñar se observan en la siguiente tabla

Tabla 24.

*Descripción de los diferentes modelos de MES*

Modelo	Descripción
Default	Este es el modelo de investigación fundamentado en la teoría
Saturado	Este es un modelo trivial que contiene tantas estimaciones de parámetros como grados de libertad. Ocurre cuando el modelo contiene todas las flechas posibles
Independiente	Este modelo asume que todas las relaciones entre variables son inexistentes, por lo que asume que las correlaciones entre variables son cero
MIMIC	Estos modelos tienen indicadores múltiples y múltiples modelos de independencia. Esto significa que las variables latentes tienen los acostumbrados indicadores múltiples que son causados por variables observadas adicionales.

### **Prueba del modelo**

En esta etapa se valora que tanto los datos obtenidos se ajustan al modelo teórico propuesto, para ello se utilizan las pruebas de bondad de ajuste tales como Ji cuadrado, índice de bondad de ajuste, Hoelter N crítico, entre otras. Y se realizan pruebas individuales de parámetros a través de la t de student.

### **Modificación del modelo**

Si en la etapa anterior no hay ajuste del modelo, entonces éste debe modificarse y evaluarse nuevamente. Una de las estrategias utilizadas para la modificación es la construcción, en ésta, se inicia con un modelo nulo o un modelo simple al que se le añaden trayectorias acordes con la teoría de manera gradual. Conforme se añaden trayectorias, la Ji cuadrada disminuye y mejora el ajuste del modelo. Otra estrategia consiste primero en sobre ajustar el modelo y posteriormente

quitar trayectorias, una a la vez, de acuerdo a la Ji cuadrada y otros índices de modificación, hasta obtener índices de ajuste satisfactorios.

### Indicadores de bondad de ajuste

Para determinar la validez del modelo estructural el investigador debe consultar diferentes pruebas o índices que le permitan aprobar el modelo, algunos de los más importantes se relacionan en la siguiente tabla construida con base en lo planteado por varios autores quienes muestra las reglas de decisión comúnmente aceptadas para la evaluación de este tipo de modelos aclarando que no existe un acuerdo o consenso respecto a los mismos.

Tabla 25.

#### *Indicadores de bondad de ajuste*

	Medida de ajuste	“Buen ajuste”	“Ajuste aceptable”
$\chi^2/df$ – Chi cuadrada relativa	Se obtiene al dividir la Ji cuadrada entre los grados de libertad ( $\chi^2/DF$ ), a fin de reducir su dependencia del tamaño de muestra.	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA - raíz cuadrada del error cuadrático medio	Se basa directamente en los residuos, es decir, en el error cometido. Dados dos modelos con similar poder explicativo de los datos, se favorece el modelo más simple.	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$ $0,10 < p \leq 1$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ $0,05 \leq p \leq 0,10$
SRMR- Residual estandarizado de la raíz cuadrada media	Es la diferencia promedio entre las varianzas y covarianzas predichas y las observadas en el modelo.	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$
NFI – Índice de ajuste normado	Mide la reducción proporcional en la función de ajuste cuando se pasa del modelo nulo al propuesto	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI-índice de ajuste no normado	Compara el ajuste por grado de libertad del modelo propuesto y nulo	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
CFI - índice de ajuste comparativo	Se evalúa la mejora relativa en el ajuste del modelo del investigador comparado con el modelo base.	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
GFI- Índice de bondad de ajuste	Es el porcentaje de la covarianza observada explicada por la covarianza teórica.	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI- índice de bondad de ajuste ajustado	Es el GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y del modelo base o nulo	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
AIC – criterio de información de Akaike	Su utilidad reside en comparar modelos que poseen diferente número de variables latentes, este índice ajusta el estadístico $\chi^2$ del modelo penalizando la sobre parametrización	Más pequeño en la comparación	
CAIC – consistencia del AIC	se basa en una transformación consistente del AIC	Más pequeño en la comparación	

Adaptación de (García Veiga, 2011) y (Ramírez Angulo & Duque Oliva, 2013).



## 6. ANALISIS DEL INSTRUMENTO APLICADO.

Para que la investigación arroje unos buenos resultados es deseable contar con un instrumento que tenga validez y confiabilidad, igualmente que se puedan agrupar los ítems de acuerdo a las posturas teóricas que fueron formuladas, para ellos inicialmente se realizó un análisis factorial exploratorio en software estadístico R, en el cual todos los ítems fueron agregados para examinar cómo se agrupaban libremente, posteriormente se realizó el análisis factorial confirmatorio en SPSS en donde a través de componentes principales analiza el comportamiento de cada una de las variables según el constructo.

### 6.1. Análisis factorial exploratorio.

Con el apoyo del software estadístico R se realizó el análisis factorial exploratorio a la batería aplicada, identificando nueve factores los cuales encuentran explicación en el modelo teórico elegido, la Tabla 26 y subsiguientes muestran estos factores.

Tabla 26.

#### *Primer factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
F1	=~					
CD15	1				1.231	0.651
CD18	0.766	0.063	12.238	0	0.943	0.598
CD23	0.879	0.068	12.838	0	1.082	0.632
CD24	0.97	0.065	14.987	0	1.194	0.759
CD30	0.824	0.061	13.534	0	1.014	0.672
CD32	0.86	0.068	12.676	0	1.059	0.623
CD35	0.938	0.067	13.95	0	1.154	0.696
CD36	0.789	0.053	14.887	0	0.971	0.753
CD37	1.073	0.073	14.672	0	1.321	0.74
CD38	1.014	0.072	14.016	0	1.248	0.7
CD41	0.952	0.073	13.116	0	1.172	0.648
CD43	1.093	0.079	13.753	0	1.345	0.685
CD46	0.727	0.054	13.552	0	0.894	0.673
CD47	1.006	0.066	15.158	0	1.238	0.77

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

Todos los ítems identificados por este factor corresponden al modelo teórico de Meyer y Allen de compromiso organizacional; en este se encuentran seis de los ocho ítems de compromiso afectivo; tres de compromiso normativo; y cinco de compromiso de continuidad, mostrando homogeneidad del factor al no contener ningún ítem de otros constructos como liderazgo y/o desgaste profesional.

Tabla 27.

*Segundo factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>F2</b>	=~					
L15	1				0.921	0.847
L28	1.077	0.043	24.94	0	0.992	0.856
L40	1.129	0.04	27.993	0	1.039	0.912
L41	1.108	0.04	27.6	0	1.021	0.905

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

En el cuadro anterior se muestra el agrupamiento correspondiente al segundo factor identificado en el análisis factorial exploratorio, en donde agrupa a tres ítems de la variable influencia idealizada (conducta) del modelo teórico de Bass y Avolio presentado en el marco teórico.

Tabla 28.

*Tercer factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>F3</b>	=~					
L6	1				1.004	0.76
L19	0.978	0.056	17.358	0	0.982	0.776
L32	1.018	0.058	17.637	0	1.023	0.788
L45	1.034	0.057	18.064	0	1.038	0.806

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

El factor tres reúne a todos los ítems correspondientes a la variable premio contingente del modelo de Bass y Avolio, es decir, identifica plenamente a esta variable, no la combina con ninguna otra variable de la batería aplicada.

Tabla 29.

*Cuarto factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>F4</b>	=~					
CD25	1				0.955	0.65
CD33	1.194	0.093	12.882	0	1.14	0.665
CD34	1.049	0.082	12.856	0	1.002	0.663
CD40	1.158	0.088	13.223	0	1.106	0.687
CD42	1.22	0.09	13.525	0	1.164	0.706
CD44	1.078	0.079	13.658	0	1.029	0.715
CD48	1.028	0.072	14.342	0	0.982	0.761

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

En este factor se agrupan siete ítems que corresponden a las variables de desgaste profesional del modelo teórico de Maslach, tres ítems correspondientes a la variable cansancio emocional y cuatro de despersonalización.

Tabla 30.

*Quinto factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>F5</b>	=~					
L13	1				1.045	0.826
L26	1.11	0.046	24.194	0	1.16	0.901
L39	1.028	0.046	22.305	0	1.074	0.843

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

Los tres ítems que se agrupan en este factor corresponden a la variable tolerancia psicológica del modelo de liderazgo adoptado para el presente estudio.

Tabla 31.

*Sexto factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>F6</b>	=~					
L8	1				0.618	0.489
L9	0.922	0.108	8.531	0	0.57	0.548
L21	1.149	0.132	8.702	0	0.71	0.568
L22	1.045	0.116	9.017	0	0.646	0.606
L34	1.164	0.135	8.625	0	0.72	0.559
L35	1.021	0.121	8.451	0	0.631	0.539
L47	1.334	0.141	9.449	0	0.824	0.667
L48	1.148	0.124	9.286	0	0.71	0.643

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

Los ítems del modelo teórico de Bass y Avolio llamados administración por excepción pasivo y laissez faire aparecen representados en el factor F6 tomando todos sus componentes pero sin ser diferenciados; a este agrupamiento en otros estudios le han llamado liderazgo evitativo (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016).

Tabla 32.

*Séptimo factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>F7</b>	=~					
CD2	1				0.904	0.485
CD13	1.247	0.143	8.734	0	1.127	0.605
CD31	1.097	0.136	8.048	0	0.991	0.52
CD39	1.344	0.144	9.306	0	1.215	0.698
CD45	1.376	0.149	9.207	0	1.243	0.679

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

De los nueve ítems formulados en la batería para la recolección de datos, aplicada al personal asistencias de las IPS del Área Metropolitana Centro Occidente, para identificar la variable baja realización personal del constructo desgaste profesional, este factor reúne a cinco de ellos.

Tabla 33.

*Octavo factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>F8</b>	=~					
L1	1				0.933	0.792
L2	0.932	0.049	18.868	0	0.87	0.775
L3	1.119	0.052	21.554	0	1.045	0.862
L4	0.972	0.049	19.868	0	0.907	0.808

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

Los ítems agrupados en el factor F8 corresponden al modelo de liderazgo, pero no identifican a ninguna variable del modelo teórico aplicado.

Tabla 34.

*Noveno factor del análisis factorial exploratorio*

Latent Variables:	Estimate	Std.Err	Z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
<b>F9</b>	=~					
CD6	1				1.215	0.701
CD9	1.011	0.078	12.896	0	1.228	0.688
CD21	1.104	0.082	13.447	0	1.341	0.731
CD29	0.922	0.077	12.04	0	1.12	0.632

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

Los cuatro ítems identificados corresponden al constructo de compromiso organizacional, específicamente tres del compromiso normativo y uno del compromiso de continuidad.

Haciendo caso a la recomendación de (Littlewood & Bernal García, 2011) en su libro, de pedir como mínimo 4 indicadores en los modelos SEM, se muestran en el siguiente cuadro los indicadores para el modelo identificado en el análisis factorial exploratorio con el fin de observar como es el comportamiento de los modelos que se encuentren a partir del modelo teórico.

Tabla 35.

*Indicadores del modelo de ecuaciones estructurales de los factores identificados en análisis factorial exploratorio.*

srmr	rmsea	tli	cfi
0,0051	0,0052	0,868	0,876

Nota. Fuente: construcción propia tomando los datos del software estadístico R

Del análisis factorial exploratorio podemos decir que el instrumento muestra una buena cohesión al no mezclar ítems de los constructos analizados.

## **6.2. Análisis factorial confirmatorio.**

Este análisis ayuda a examinar si los ítems empleados para medir la variable conforman un elemento o si por el contrario se están descomponiendo en varios, situación que ameritaría análisis posteriores para entender lo que pasa y tratar de explicar el fenómeno.

Esta técnica corrobora la construcción teórica bajo la cual se están haciendo la investigación. Para el presente estudio se utilizó el método de componentes principales en la herramienta estadística SPSS 23.

### **6.2.1. Análisis factorial confirmatorio del constructo de liderazgo transformacional.**

El constructo de liderazgo transformacional está conformado por el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el laissez faire.

## Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional según el modelo de Bass y Avolio, descrito en el capítulo 2 de este documento presenta los elementos de: influencia idealizada atributos, influencia idealizada conducta, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica.

### Influencia idealizada atributos,

El análisis muestra que los cuatro ítems que conforman la variable se descomponen en un solo factor, con una varianza explicada de 78,333%, es decir explicando en ese valor la variabilidad contenida en los datos, mostrando un buen comportamiento al ser superior al 50,00%.

Tabla 36.

*Varianza explicada de la variable EI, influencia idealizada atributos*

Componente	Varianza total explicada					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,133	78,333	78,333	3,133	78,333	78,333
2	,446	11,139	89,472			
3	,234	5,859	95,331			
4	,187	4,669	100,000			

*Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales*

Adicional a la varianza explicada, es importante conocer como cada uno de los ítems contribuye en la composición del factor que se está conformando, en el caso específico de la influencia idealizada atributos los cuatro ítems tienen las siguientes contribuciones o pesos.

Tabla 37.

*Contribución de cada ítem a la variable E1, influencia idealizada atributos.*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L27	,923
L14	,907
L40	,890
L1	,816

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 37 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable influencia idealizada atributos, siendo estos mayores a 0,8; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Influencia idealizada conducta.**

Conformada por 4 ítems que conformaron en el análisis un solo factor, obteniendo una varianza explicada del 77.116%

Tabla 38.

*Varianza explicada de la variable E2, influencia idealizada conducta.*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,085	77,116	77,116	3,085	77,116	77,116
2	,432	10,806	87,922			
3	,260	6,507	94,429			
4	,223	5,571	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.



El aporte de cada ítem que conforma la variable debe ser analizado a través de las cargas en cada componente.

Tabla 39.

*Contribución de cada ítem a la variable E2, influencia idealizada conducta*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L28	,903
L41	,899
L15	,894
L2	,813

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 39 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable influencia idealizada conducta, siendo estos mayores a 0,8; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Inspiración Motivacional.**

En esta variable que integra al liderazgo transformacional, los ítems agrupados arrojan una varianza explicada del 73.332%

Tabla 40.

*Varianza explicada de la variable E3, inspiración motivacional.*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,853	71,332	71,332	2,853	71,332	71,332
2	,534	13,353	84,685			
3	,356	8,896	93,581			
4	,257	6,419	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 41.

*Contribución de cada ítem a la variable E3, inspiración motivacional*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L16	,891
L42	,877
L3	,842
L29	,762

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 41 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable inspiración motivacional, siendo estos mayores a 0,7; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Estimulación intelectual**

Los ítems que conforman la variable E4 Estimulación intelectual, tienen una varianza explicada de 71.868%

Tabla 42.

*Varianza explicada de la variable E4, estimulación intelectual*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,875	71,868	71,868	2,875	71,868	71,868
2	,432	10,789	82,657			
3	,404	10,088	92,744			
4	,290	7,256	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 43.

*Contribución de cada ítem a la variable E4, estimulación intelectual*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L43	,866
L30	,847
L17	,845
L4	,833

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 43 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable estimulación intelectual, siendo estos mayores a 0,5; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Consideración individual**

El trato con cuidado dado por el líder a sus colaboradores, la asesoría y apoyo personalizado y la retroalimentación fueron indagadas por 4 ítems y su varianza explicada en de 71.305%.

Tabla 44.

*Varianza explicada de la variable E5, consideración individual*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,852	71,305	71,305	2,852	71,305	71,305
2	,453	11,332	82,638			
3	,353	8,827	91,465			
4	,341	8,535	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 45.

Contribución de cada ítem a la variable E5, consideración individual

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L18	,857
L31	,854
L5	,836
L44	,831

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 45 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable consideración individual, siendo estos mayores a 0,8; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Tolerancia psicológica**

El manejo adecuado del humor en los diferentes momentos laborales, fue explicado en un 72.782%

Tabla 46.

*Varianza explicada de la variable E13, tolerancia psicológica.*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,911	72,782	72,782	2,911	72,782	72,782
2	,594	14,856	87,637			
3	,290	7,255	94,893			
4	,204	5,107	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 47 .

*Contribución de cada ítem a la variable E13, tolerancia psicológica*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L39	,899
L26	,896
L13	,863
L52	,745

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 47 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable tolerancia psicológica, siendo estos mayores a 0,7; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional tiene tres componentes: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasiva.

### **Premio contingente**

El premio y recompensa dadas por el logro de los objetivos y el reconocimiento del buen desempeño es explicado en un 70.978%

Tabla 48.

*Varianza explicada de la variable E6, premio contingente*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,839	70,978	70,978	2,839	70,978	70,978

2	,430	10,754	81,732
3	,390	9,746	91,477
4	,341	8,523	100,000

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 49.

*Contribución de cada ítem a la variable E6, premio contingente*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L45	,853
L6	,842
L32	,840
L19	,836

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 49 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable premio contingente, siendo estos mayores a 0,8; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Administración por excepción activo.**

Tabla 50.

*Varianza explicada de la variable E7, administración por excepción activo*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,389	59,730	59,730	2,389	59,730	59,730
2	,675	16,863	76,594			
3	,499	12,487	89,081			
4	,437	10,919	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 51.

Contribución de cada ítem a la variable E7, administración por excepción activo

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente
	1
L20	,822
L7	,791
L46	,790
L33	,680

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 51 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable administración por excepción activo, siendo estos mayores a 0,6; es decir, que sus cargas tienen un comportamiento aceptable.

### Administración por excepción pasivo

Tabla 52.

Varianza explicada de la variable E8, administración por excepción pasivo

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,123	53,075	53,075	2,123	53,075	53,075
2	,688	17,193	70,268			
3	,675	16,882	87,150			
4	,514	12,850	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 53.

*Contribución de cada ítem a la variable E8, administración por excepción pasivo*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L47	,800
L21	,707
L34	,705
L8	,697

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 53 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable administración por excepción pasivo, siendo estos mayores a 0,7; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Laissez faire**

Tabla 54.

*Varianza explicada de la variable E9, laissez faire*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,154	53,848	53,848	2,154	53,848	53,848
2	,692	17,301	71,148			
3	,624	15,591	86,739			
4	,530	13,261	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.



Tabla 55.

*Contribución de cada ítem a la variable E9, laissez faire*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L22	,762
L48	,737
L35	,722
L9	,713

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 55 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable laissez faire, siendo estos mayores a 0,7; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Variables de resultado**

El grupo de variables que conforman las variables de resultado son: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad.

### **Satisfacción**

Tabla 56.

*Varianza explicada de la variable E10, satisfacción*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,778	69,443	69,443	2,778	69,443	69,443
2	,551	13,783	83,226			

3	,377	9,429	92,656
4	,294	7,344	100,000

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 57.

Contribución de cada ítem a la variable E10, satisfacción

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L23	,850
L36	,837
L10	,837
L49	,808

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 57 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable satisfacción, siendo estos mayores a 0,8; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### Esfuerzo extra

Tabla 58.

*Varianza explicada de la variable E11, esfuerzo extra*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,013	75,314	75,314	3,013	75,314	75,314
2	,398	9,953	85,266			
3	,364	9,094	94,360			
4	,226	5,640	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales

Tabla 59.

*Contribución de cada ítem a la variable E11, esfuerzo extra*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L24	,899
L11	,874
L50	,851
L37	,846

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 59 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable esfuerzo extra, siendo estos mayores a 0,8; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **Efectividad**

Tabla 60.

*Varianza explicada de la variable E12, efectividad.*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,956	73,912	73,912	2,956	73,912	73,912
2	,402	10,056	83,969			
3	,344	8,612	92,580			
4	,297	7,420	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Tabla 61.

*Contribución de cada ítem a la variable E12, efectividad*

<b>Matriz de componente <sup>a</sup></b>	
	Componente 1
L12	,884
L38	,862
L25	,851
L51	,841

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 61 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable efectividad, siendo estos mayores a 0,8; es decir, que sus cargas tienen un buen comportamiento.

### **6.2.2. Análisis factorial confirmatorio de constructo de compromiso organizacional.**

De acuerdo a la definición teórica del constructo, este tiene tres variables: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

#### **Compromiso afectivo**

Tabla 62.

*Varianza explicada de la variable E14, compromiso afectivo*

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,079	50,985	50,985	4,079	50,985	50,985
2	,867	10,843	61,828			
3	,673	8,409	70,237			
4	,593	7,411	77,648			
5	,540	6,747	84,395			
6	,448	5,602	89,997			
7	,426	5,328	95,324			
8	,374	4,676	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

La varianza explicada del factor que compone la variable de compromiso afectivo es de 50,985%, es apenas aceptable para el estudio.

Tabla 63.

*Contribución de cada ítem a la variable E14, compromiso afectivo*

Matriz de componente <sup>a</sup>	
	Componente
	1
CD24	,812
CD47	,777
CD41	,712
CD18	,712
CD30	,705
CD35	,699
CD11	,668
CD3	,609

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

La tabla 63 muestra las cargas de cada uno de los ítems a la variable compromiso afectivo, del compromiso organizacional, siendo estos mayores a 0,6; es decir, que sus cargas tienen un comportamiento aceptable.

### **Compromiso normativo.**

Tabla 64.

*Varianza explicada de la variable E15, compromiso normativo*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,633	45,409	45,409	3,633	45,409	45,409	2,717	33,966	33,966
2	1,253	15,668	61,076	1,253	15,668	61,076	2,169	27,111	61,076
3	,774	9,676	70,753						
4	,637	7,967	78,720						
5	,527	6,594	85,313						
6	,493	6,168	91,482						
7	,363	4,537	96,019						
8	,318	3,981	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Al realizar el análisis de esta variable los elementos conforman dos componente o factores, por tal razón es necesario utilizar el método de rotación varimax, con el fin de identificar los elementos que componen cada factor y como carga cada uno en el componente.

Tabla 65.

*Contribución de cada ítem a la variable E15, compromiso normativo*

	Matriz de componente rotado <sup>a</sup>	
	Componente	
	1	2
CD9	,807	,056
CD6	,781	,121
CD21	,717	,288
CD16	,648	,267
CD27	,637	,271
CD36	,194	,866
CD46	,180	,812
CD38	,212	,717

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

En la tabla anterior pude identificarse como cada ítem ayuda a conformar el factor y cuál es la contribución al mismo. Cada ítem aporta al componente que se agrupa con una carga mayor a 0,5. Se trató de identificar o dar alguna explicación a la agrupación que la herramienta estadística hace, pero no se encontraron elementos que las identificara.

## Compromiso de continuidad

Tabla 66.

*Varianza explicada de la variable E16, compromiso de continuidad*

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,986	49,827	49,827	3,986	49,827	49,827
2	,819	10,233	60,060			
3	,725	9,067	69,127			
4	,636	7,950	77,077			
5	,583	7,285	84,362			
6	,487	6,089	90,450			
7	,442	5,530	95,980			
8	,322	4,020	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

La varianza explicada del factor que compone la variable de compromiso de continuidad es de 49,827%, es apenas aceptable para el estudio, muy cerca del 50%.

Tabla 67.

*Contribución de cada ítem a la variable E16, compromiso de continuidad*

<b>Matriz de componente<sup>a</sup></b>	
	Componente 1
CD37	,820
CD15	,776
CD43	,748
CD8	,700
CD23	,675
CD29	,650
CD32	,639
CD1	,613

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

### 6.2.3. Análisis factorial confirmatorio del constructo de desgaste profesional.

El cansancio emocional, la despersonalización y la baja realización personal son las variables que bajo el modelo teórico de Maslach conforman el desgaste profesional.

### Cansancio emocional

Tabla 68.

*Varianza explicada de la variable E17, cansancio emocional*

Componente	<b>Varianza total explicada</b>					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,652	45,644	45,644	3,652	45,644	45,644
2	,852	10,644	56,288			
3	,744	9,300	65,587			
4	,673	8,408	73,996			
5	,597	7,459	81,454			
6	,548	6,844	88,298			
7	,486	6,079	94,378			
8	,450	5,622	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.



La varianza explicada del factor que compone la variable de cansancio emocional es de 45,644%, considerada por el autor como baja para el estudio en curso. Por tal razón se debe considerar la información a tener en cuenta en el instrumento definitivo.

Tabla 69.

*Contribución de cada ítem a la variable E17, cansancio emocional*

<b>Matriz de componente<sup>a</sup></b>	
	Componente 1
CD44	,743
CD26	,727
CD20	,700
CD33	,696
CD12	,651
CD17	,645
CD40	,632
CD4	,596

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Las cargas de los ítems presentan un comportamiento aceptable, ya que se encuentran entre 0,5 y 0,75.

### **Despersonalización**

Al realizar el análisis de esta variable los elementos conforman dos componente o factores, por tal razón es necesario utilizar el método de rotación varimax, con el fin de identificar los elementos que componen cada factor y como carga cada uno en el componente.

Tabla 70.

*Varianza explicada de la variable E18, despersonalización*

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,443	43,041	43,041	3,443	43,041	43,041	2,422	30,278	30,278
2	1,119	13,986	57,027	1,119	13,986	57,027	2,140	26,748	57,027
3	,777	9,709	66,736						
4	,681	8,518	75,254						
5	,578	7,230	82,484						
6	,541	6,764	89,248						
7	,460	5,750	94,998						
8	,400	5,002	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Al analizar el cuadro de contribución a cada ítem, en la matriz de componentes rotados, se identifican fácilmente dos factores, en el siguiente cuadro se muestran las cargas o contribuciones de cada ítem que compone la variable a cada factor hallado en el análisis factorial.

Tabla 71.

*Contribución de cada ítem a la variable E18, despersonalización*

Matriz de componente rotado <sup>a</sup>		
	Componente	
	1	2
CD42	,819	,023
CD48	,790	,266
CD25	,699	,284
CD34	,693	,310
CD10	,158	,780
CD14	,145	,699
CD5	,159	,639
CD19	,297	,621

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tratando de explicar esta descomposición factorial, se pueden identificar claramente que los 4 primeros ítems que conforman el componente 1 tienen un elemento en común que puede ser llamada **actitud indiferente**, definida como endurecimiento psicológico que le permite al individuo revestirse de una coraza, para evitar sentimientos de afecto y compasión hacia quienes lo rodean (compañeros y/o pacientes). El otro factor posee un elemento en común denominado **deshumanización** definida como una actitud deshumanizante, indolora, en donde el individuo menosprecia a los pacientes y/o a algunos compañeros de trabajo, discriminándolos posiblemente por su posición organizacional y en algunos casos con actitudes de soberbia. Es de anotar que en estudios anteriores ha presentado variabilidad en la composición factorial en las diferentes dimensiones que conforman el desgaste (García & Velandrino, 1992).

### **Baja realización personal.**

Tabla 72.

*Varianza explicada de la variable E19, baja realización personal*

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,425	38,050	38,050	3,425	38,050	38,050
2	,976	10,850	48,900			
3	,920	10,227	59,127			
4	,837	9,295	68,422			
5	,731	8,126	76,548			
6	,611	6,793	83,341			
7	,573	6,367	89,708			
8	,512	5,684	95,392			
9	,415	4,608	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

La varianza explicada del factor que compone la variable baja realización personal es de 38.050%, considerada por el autor como muy baja para el estudio en curso. Por tal razón se debe considerar la información a tener en cuenta en el instrumento definitivo.

Tabla 73.

*Contribución de cada ítem a la variable E19, baja realización personal*

<b>Matriz de componente<sup>a</sup></b>	
	Componente
	1
CD39	,707
CD45	,704
CD13	,691
CD31	,663
CD22	,646
CD28	,627
CD2	,553
CD7	,476
CD49	,410

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos.

Las cargas que presenta cada uno de los ítems en la variable tienen un comportamiento bueno para los dos primeros (CD39 y CD45), aceptables para los cuatro siguientes (CD13, CD31, CD22, CD28, CD2) y muy baja para CD7 y CD49, razón más que suficiente para replantear la información que deberá ser tenida en cuenta para el análisis.

#### **6.2.4. Análisis de fiabilidad.**

El análisis de fiabilidad se calculó con el coeficiente de cronbach, con el fin de evaluar que tan correlacionados están entre si los ítems de las diferentes variables, los valores encontrados fueron:

Tabla 74.

*Alfa de cronbach para cada una de las variables*

Símbolo	Subescalas	items	Alfa de Cronbach
E1	Influencia idealizada (Atributos)	4	0,907
E2	Influencia idealizada (Conducta)	4	0,900
E3	Inspiración motivacional	4	0,866
E4	Estimulación intelectual	4	0,869
E5	Consideración individual	4	0,865
E6	Premio contingente	4	0,864
E7	Administración por excepción activo	4	0,774
E8	Admon. por excepción pasivo	4	0,703
E9	Laissez faire	4	0,713
E10	Satisfacción	4	0,853
E11	Esfuerzo extra	4	0,891
E12	Efectividad	4	0,882
E13	Tolerancia psicológica	4	0,874
E14	Compromiso afectivo	8	0,860
E15	Compromiso normativo	8	0,824
E16	Compromiso de continuidad	8	0,855
E17	Cansancio emocional	8	0,826
E18	Despersonalización	8	0,802
E19	Baja realización personal	9	0,762

Al observar la tabla con los valores de alfa de cronbach para cada variable se observa que todos están por encima del valor de referencia de 0,7, teniendo un buen comportamiento de fiabilidad en el instrumento y en cada una de sus variables.

### **6.3. Resumen de la validez y confiabilidad.**

Los resultados del análisis factorial confirmatorio y del análisis de fiabilidad se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 75.

*Resumen de validez y confiabilidad del instrumento base*

Símbolo	Subescalas	Factorial	ítems	Varianza explicada	Alfa de Cronbach
E1	Influencia idealizada (Atributos)	1	4	78,333	0,907
E2	Influencia idealizada (Conducta)	1	4	77,116	0,900
E3	Inspiración motivacional	1	4	71,332	0,866
E4	Estimulación intelectual	1	4	71,868	0,869
E5	Consideración individual	1	4	71,305	0,865
E6	Premio contingente	1	4	70,978	0,864
E7	Administración por excepción activo	1	4	59,730	0,774
E8	Admon. por excepción pasivo	1	4	53,075	0,703
E9	Laissez Faire	1	4	53,848	0,713
E10	Satisfacción	1	4	69,443	0,853
E11	Esfuerzo extra	1	4	75,314	0,891
E12	Efectividad	1	4	73,912	0,882
E13	Tolerancia psicológica	1	4	72,782	0,874
E14	Compromiso afectivo	1	8	50,985	0,860
E15	Compromiso normativo	2	8	61,076	0,824
E16	Compromiso de continuidad	1	8	49,827	0,855
E17	Cansancio emocional	1	8	45,644	0,826
E18	Despersonalización	2	8	57,027	0,802
E19	Baja realización personal	1	9	38,050	0,762

Al encontrar en la validez y confiabilidad del instrumento una descomposición factorial en dos de sus variables y una varianza explicada menor al 50% en tres de las mismas, se decide generar un ajuste en el instrumento y es de trabajar con los cuatro ítems que mejor contribuyan en cada una de las variables, es decir con los que mejor carguen en la matriz de componentes.

Teniendo en cuenta este nuevo criterio, el cuadro resumen del instrumento definitivo queda:

Tabla 76.

*Resumen de validez y confiabilidad del instrumento definido*

Símbolo	Subescalas	Factorial	ítems	Varianza explicada	Alfa de Cronbach
E1	Influencia idealizada (Atributos)	1	4	78,333	0,907
E2	Influencia idealizada (Conducta)	1	4	77,116	0,900
E3	Inspiración motivacional	1	4	71,332	0,866
E4	Estimulación intelectual	1	4	71,868	0,869
E5	Consideración individual	1	4	71,305	0,865
E6	Premio contingente	1	4	70,978	0,864
E7	Administración por excepción activo	1	4	59,730	0,774
E8	Admon. por excepción pasivo	1	4	53,075	0,703
E9	Laissez Faire	1	4	53,848	0,713
E10	Satisfacción	1	4	69,443	0,853
E11	Esfuerzo extra	1	4	75,314	0,891
E12	Efectividad	1	4	73,912	0,882
E13	Tolerancia psicológica	1	4	72,782	0,874
E14	Compromiso afectivo	1	4	62,842	,800
E15	Compromiso normativo	1	4	60,166	,779
E16	Compromiso de continuidad	1	4	65,348	,820
E17	Cansancio emocional	1	4	58,813	,762
E18	Despersonalización	1	4	61,553	,785
E19	Baja realización personal	1	4	54,092	,715

En la Tabla anterior puede notarse como la varianza explicada de todas las variables es mayor al 50% y el coeficiente alfa de cronbach es mayor a 0,7. Razón por la cual se decide trabajar con los ítems que la conforman. Sin embargo, para corroborar estos resultados se recurrió a los modelos de ecuaciones estructurales, como lo muestra el numeral 6.4.

#### **6.4. Análisis de ecuaciones estructurales.**

Los modelos de ecuaciones estructurales obedecen a técnicas a los métodos estadísticos de análisis multivariado de segunda generación. (García M. J., 2016), aquí se hace un análisis a cada una de las variables que conformaron el instrumento.



### 6.4.1. Constructo liderazgo transformacional

#### Influencia idealizada atributo

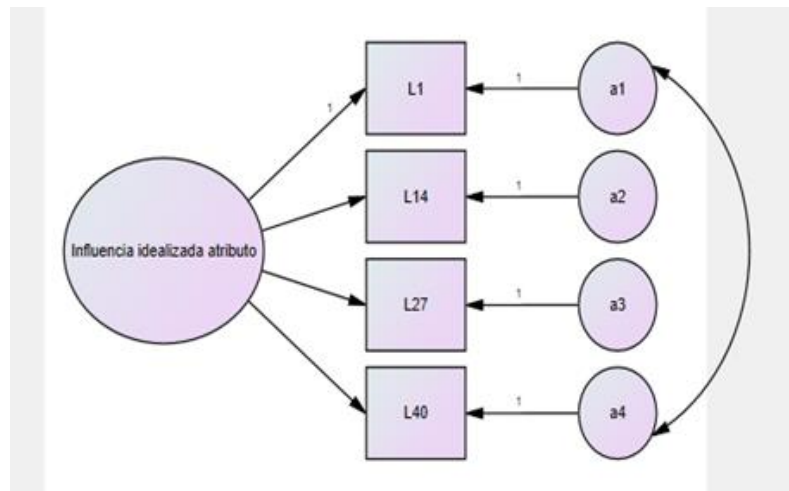


Figura 28. Modelo SEM de la variable influencia idealizada atributo

Tabla 77.

*Contribución de los ítems de influencia idealizada atributo*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L1	<---	D1	0,758
L14	<---	D1	0,865
L27	<---	D1	0,9
L40	<---	D1	0,884

Tabla 78.

*Indicadores de la variable influencia idealizada atributo*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
0,244	1	1	0

## Influencia idealizada conducta

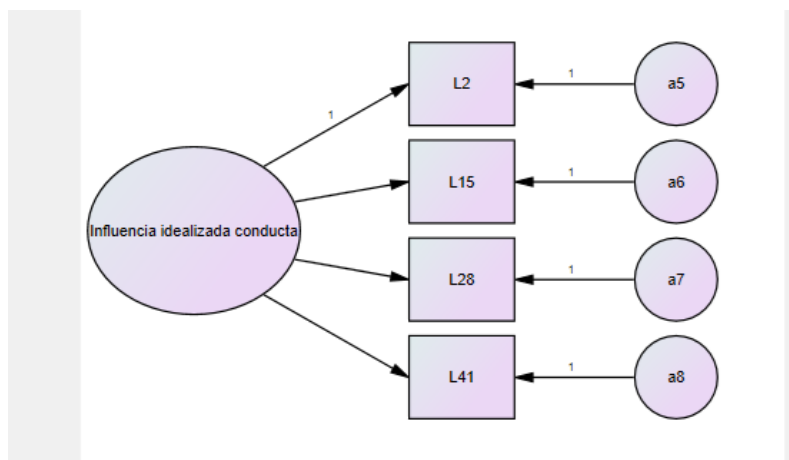


Figura 29. Modelo SEM de la variable influencia idealizada conducta.

Tabla 79.

*Contribución de los ítems de influencia idealizada conducta*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L2	<---	D2	0,721
L15	<---	D2	0,856
L28	<---	D2	0,881
L41	<---	D2	0,875

Tabla 80.

*Indicadores de la variable influencia idealizada conducta*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
1,25	0,998	0,998	0,022

## Inspiración motivacional

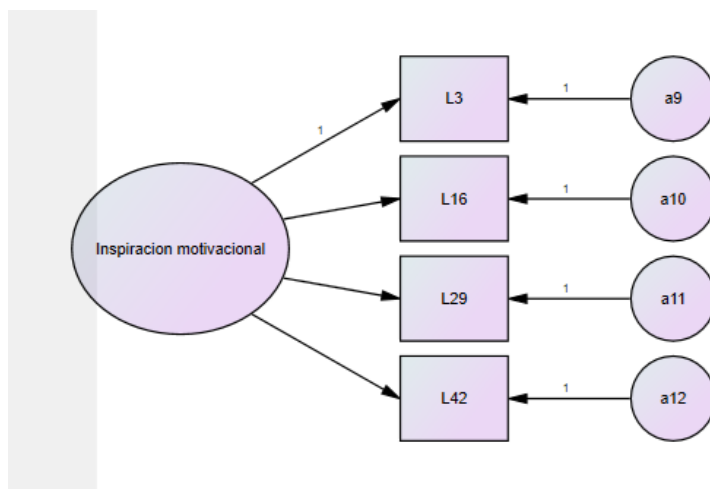


Figura 30. Modelo SEM de la variable inspiración motivacional

Tabla 81.

*Contribución de los ítems de inspiración motivacional*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L3	<---	D3	0,779
L16	<---	D3	0,878
L29	<---	D3	0,649
L42	<---	D3	0,837

Tabla 82.

*Indicadores de la variable influencia idealizada conducta.*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
1,612	0,997	0,997	0,035

## Estimulación intelectual

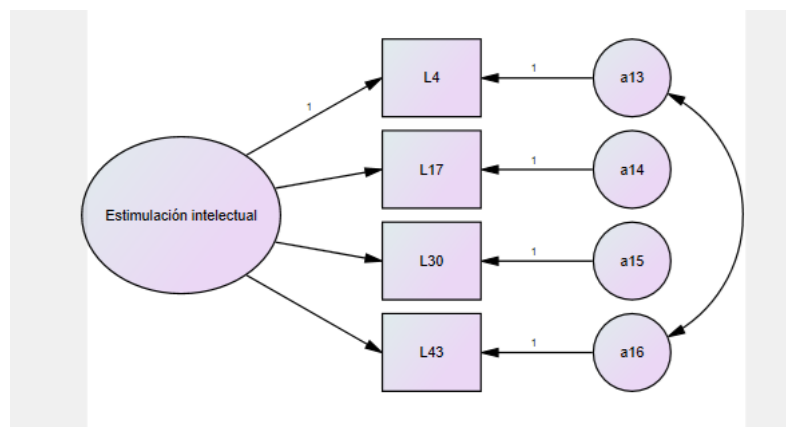


Figura 31. Modelo SEM de la variable estimulación intelectual.

Tabla 83.

*Contribución de los ítems de estimulación intelectual.*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L4	<---	D4	0,812
L17	<---	D4	0,762
L30	<---	D4	0,764
L43	<---	D4	0,875

Tabla 84.

*Indicadores de la variable estimulación intelectual*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
0,582	0,999	0,999	0

## Consideración individual

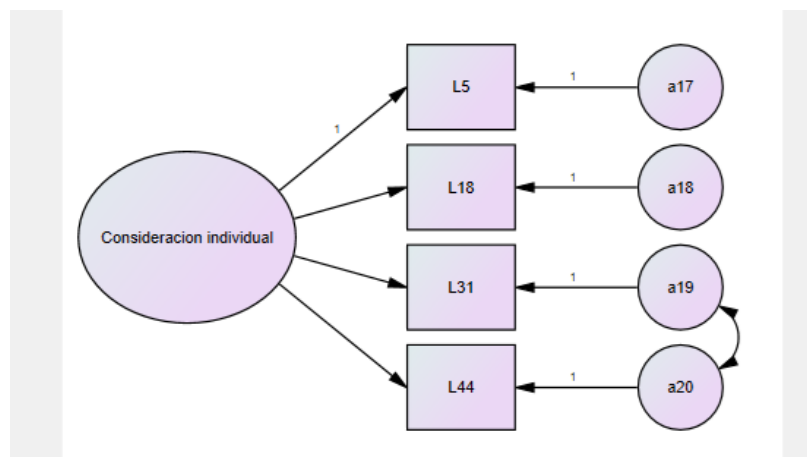


Figura 32. Modelo SEM de la variable consideración individual.

Tabla 85.

*Contribución de los ítems de consideración individual*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L5	<---	D5	0,787
L18	<---	D5	0,829
L31	<---	D5	0,767
L44	<---	D5	0,725

Tabla 86.

*Indicadores de la variable consideración individual.*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
0,023	1	1	0

## Tolerancia psicológica

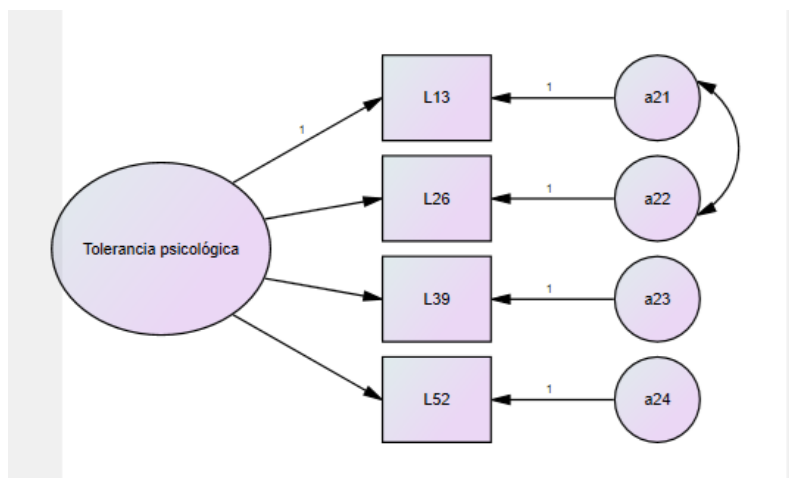


Figura 33. Modelo SEM de la variable tolerancia psicológica.

Tabla 87.

*Contribución de los ítems de tolerancia psicológica.*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L13	<---	D6	0,705
L26	<---	D6	0,783
L39	<---	D6	0,957
L52	<---	D6	0,652

Tabla 88.

*Indicadores de la variable tolerancia psicológica.*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
1,077	0,999	0,999	0,012

## Liderazgo transformacional

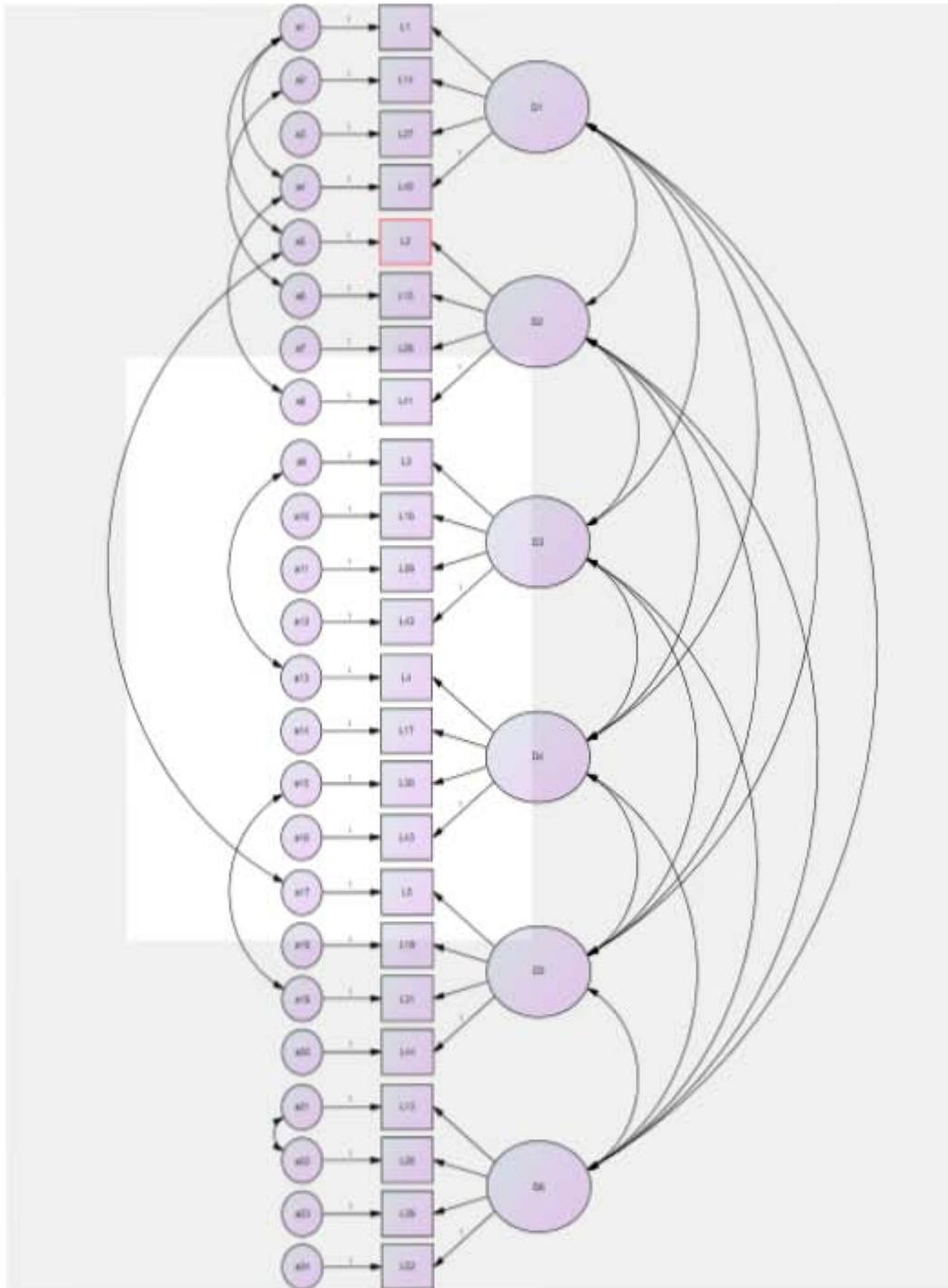


Figura 34. Modelo SEM del liderazgo transformacional.

Tabla 89.

*Correlaciones entre las variables del liderazgo transformacional*

	D6	D5	D4	D3	D2	D1
D6	1					
D5	0,839	1				
D4	0,867	0,93	1			
D3	0,845	0,922	0,985	1		
D2	0,794	0,851	0,881	0,919	1	
D1	0,85	0,819	0,894	0,906	0,95	1

Tabla 90.

*Indicadores del modelo SEM de liderazgo transformacional*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
3,986	0,866	0,921	0,077

### Premio contingente

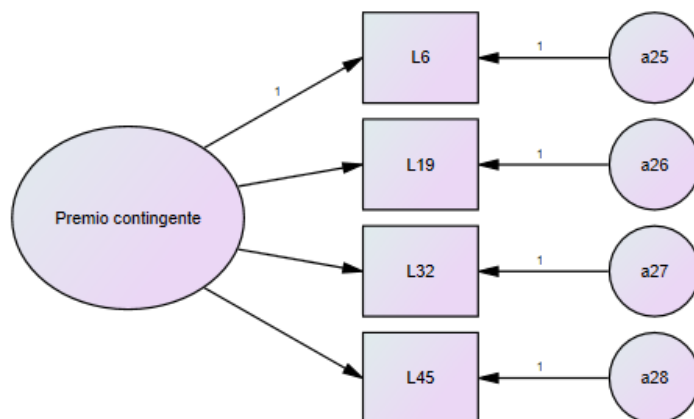


Figura 35. Modelo SEM de la variable premio contingente.



Tabla 91.

*Contribución de los ítems de premio contingente.*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L6	<---	D7	0,78
L19	<---	D7	0,77
L32	<---	D7	0,78
L45	<---	D7	0,802

Tabla 92

*Indicadores de la variable premio contingente.*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
2,875	0,994	0,994	0,061

### Administración por excepción activo

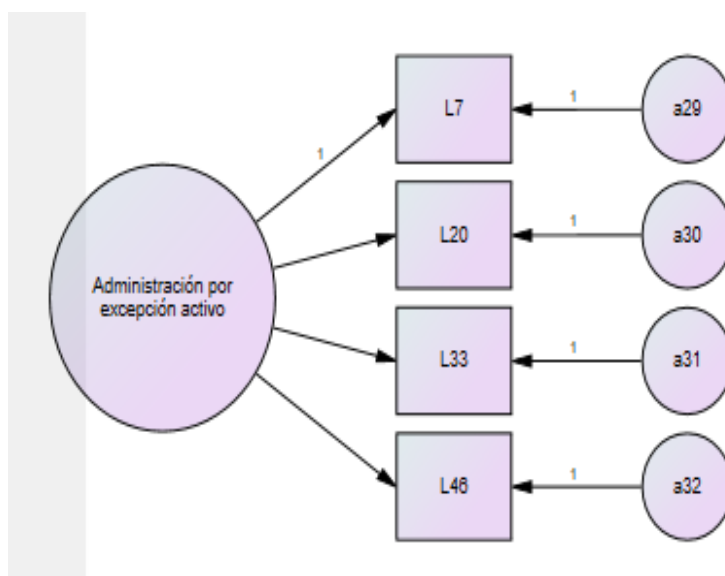


Figura 36. Modelo SEM de la variable administración por excepción activo.

Tabla 93.

*Contribución de los ítems de administración por excepción activo.*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L7	<---	D8	0,714
L20	<---	D8	0,768
L33	<---	D8	0,542
L46	<---	D8	0,697

Tabla 94.

*Indicadores de la variable administración por excepción activo.*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
1,231	0,998	0,995	0,021

### Administración por excepción pasivo

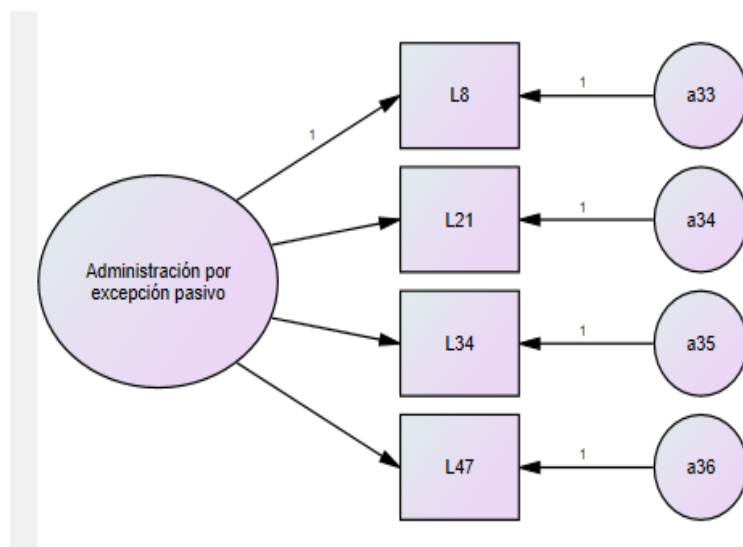


Figura 37. Modelo SEM de la variable administración por excepción pasivo.

Tabla 95.

*Contribución de los ítems de administración por excepción pasivo*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)				Estimate
L8	<---	D9		0,553
L21	<---	D9		0,574
L34	<---	D9		0,567
L47	<---	D9		0,754

Tabla 96.

*Indicadores de la variable administración por excepción pasivo.*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
0,189	1	0,999	0

### Liderazgo transaccional

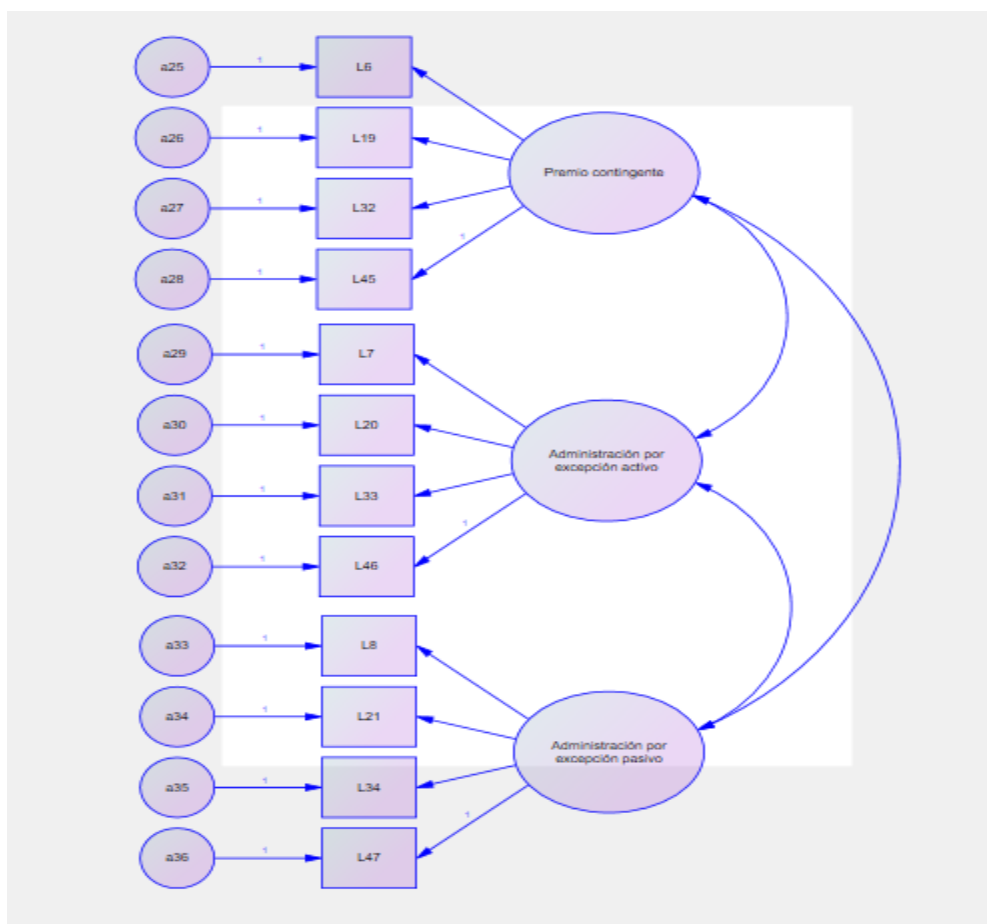


Figura 38. Modelo SEM de liderazgo transaccional.

Tabla 97.

*Correlaciones entre las variables del liderazgo transaccional.*

	D9	D8	D7
D9	1		
D8	-0,229	1	
D7	-0,04	0,706	1

Tabla 98.

*Indicadores del modelo SEM de liderazgo transaccional.*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
3,494	0,945	0,919	0,07

### Laissez faire

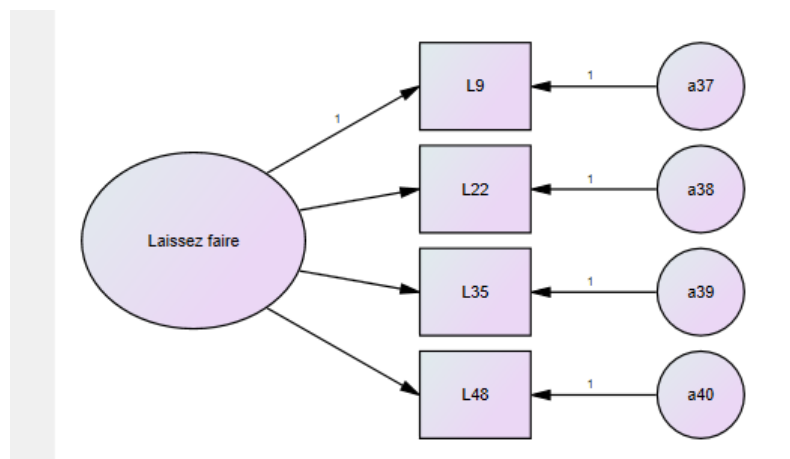


Figura 39. Modelo SEM de la variable laissez faire.

Tabla 99.

*Contribución de los ítems de laissez faire.*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
L9	<---	D10	0,59
L22	<---	D10	0,668
L35	<---	D10	0,604
L48	<---	D10	0,619

Tabla 100.

Indicadores de la variable *laissez faire*.

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
3,558	0,993	0,98	0,071

### 6.4.2. Constructo de compromiso organizacional

El compromiso organizacional está conformado por el compromiso afectivo (CA), compromiso normativo (CN) y compromiso de continuidad (CC).

#### Compromiso afectivo

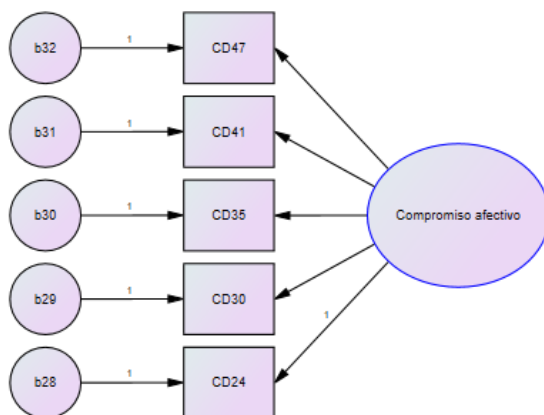


Figura 40. Modelo SEM de la variable compromiso afectivo

Tabla 101.

Contribución de los ítems de compromiso afectivo

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
CD24	<---	A7	0,77
CD30	<---	A7	0,681
CD35	<---	A7	0,707
CD41	<---	A7	0,662
CD47	<---	A7	0,722

Tabla 102.

Indicadores de la variable compromiso afectivo.

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
1,962	0,992	0,989	0,043

### Compromiso normativo

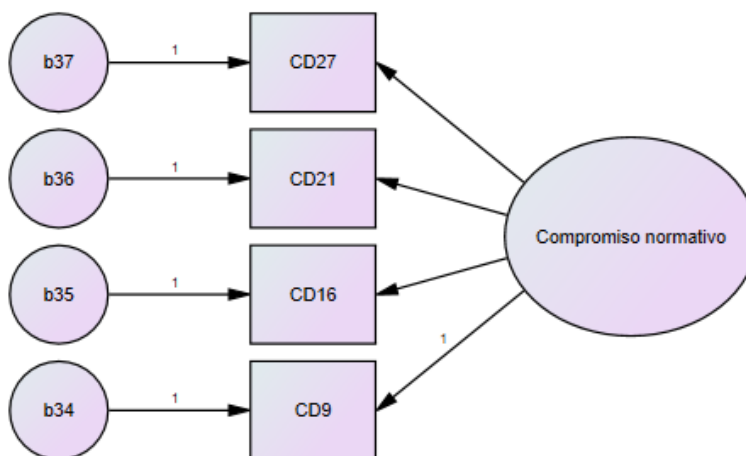


Figura 41. Modelo SEM de la variable compromiso normativo

Tabla 103.

Contribución de los ítems de compromiso normativo

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
CD9	<---	A8	0,604
CD16	<---	A8	0,671
CD21	<---	A8	0,715
CD27	<---	A8	0,669

Tabla 104.

Indicadores de la variable compromiso normativo

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
1,229	0,998	0,995	0,021

## Compromiso de continuidad

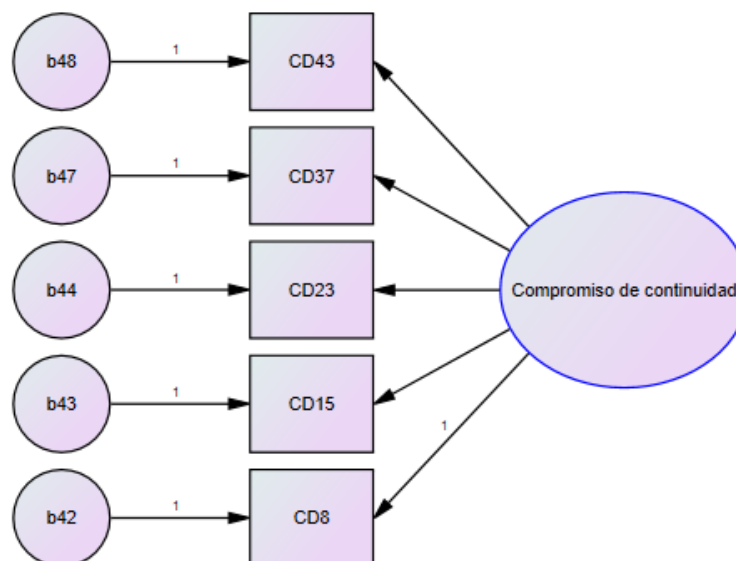


Figura 42. Modelo SEM de la variable compromiso de continuidad

Tabla 105.

*Contribución de los ítems de compromiso de continuidad*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
CD8	<---	A9	0,65
CD15	<---	A9	0,772
CD23	<---	A9	0,573
CD37	<---	A9	0,847
CD43	<---	A9	0,671

Tabla 106.

*Indicadores de la variable compromiso de continuidad*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
3,37	0,987	0,982	0,068

### 6.4.3. Constructo de desgaste profesional

#### Cansancio emocional

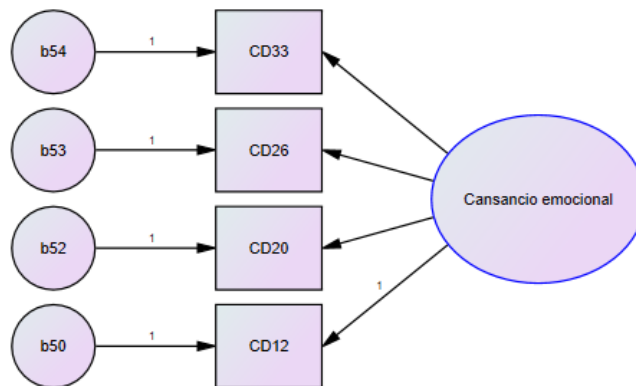


Figura 43. Modelo SEM de la variable cansancio emocional

Tabla 107.

*Contribución de los ítems de cansancio emocional*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
CD12	<---	A10	0,571
CD20	<---	A10	0,688
CD26	<---	A10	0,76
CD33	<---	A10	0,545

Tabla 108.

*Indicadores de la variable cansancio emocional*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
1,087	0,998	0,995	0,013



## Despersonalización

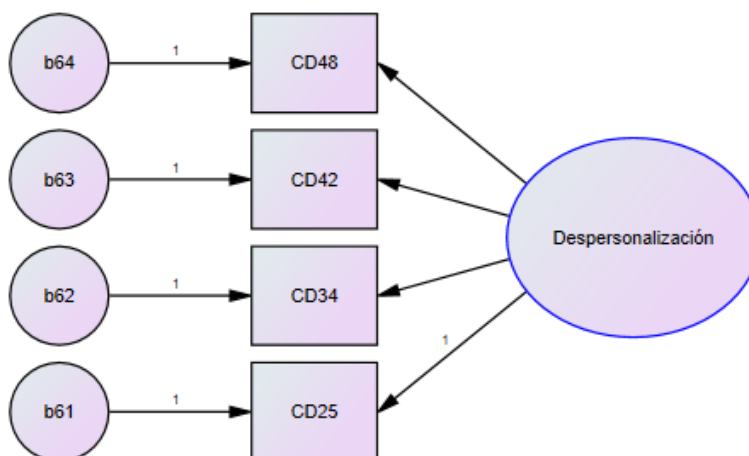


Figura 44. Modelo SEM de la variable despersonalización

Tabla 109.

*Contribución de los ítems de despersonalización*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
CD25	<---	A11	0,664
CD34	<---	A11	0,668
CD42	<---	A11	0,664
CD48	<---	A11	0,796

Tabla 110.

*Indicadores de la variable despersonalización*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
0,42	0,999	0,999	0

### Baja realización personal

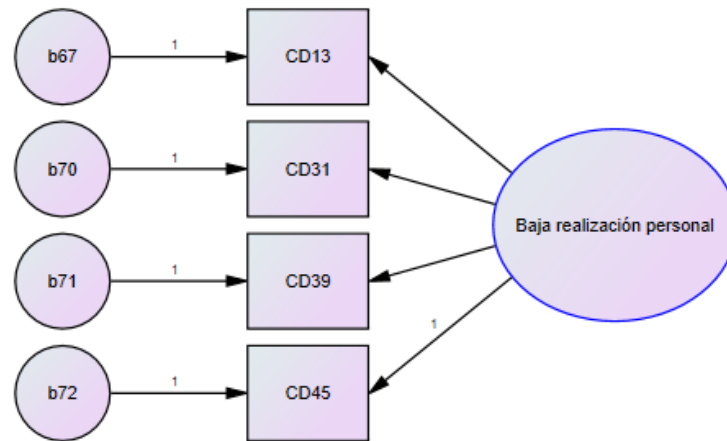


Figura 45. Modelo SEM de la variable despersonalización

Tabla 111.

*Contribución de los ítems de despersonalización*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
CD45	<---	A 12	0,691
CD39	<---	A 12	0,625
CD31	<---	A 12	0,523
CD13	<---	A 12	0,651

Tabla 112.

*Indicadores de la variable despersonalización*

CMIN/DF	GFI	NFI	RMSEA
2,082	0,996	0,989	0,046

## 7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se abordará la comprobación de las hipótesis y se hará un comentario cualitativo a los resultados encontrados.

### 7.1. Comprobación de hipótesis.

Las hipótesis planteadas serán contrastadas en este acápite.

#### 7.1.1. Contratación de la hipótesis general H0

La hipótesis H0: Los factores del liderazgo transformacional, No tienen impacto directo en el desgaste profesional y el compromiso en los trabajadores de las Instituciones prestadoras de salud del Área Metropolitana Centro Occidente, se contrastó mediante un modelo de ecuaciones estructurales denominado análisis de trayectorias en AMOS 23.

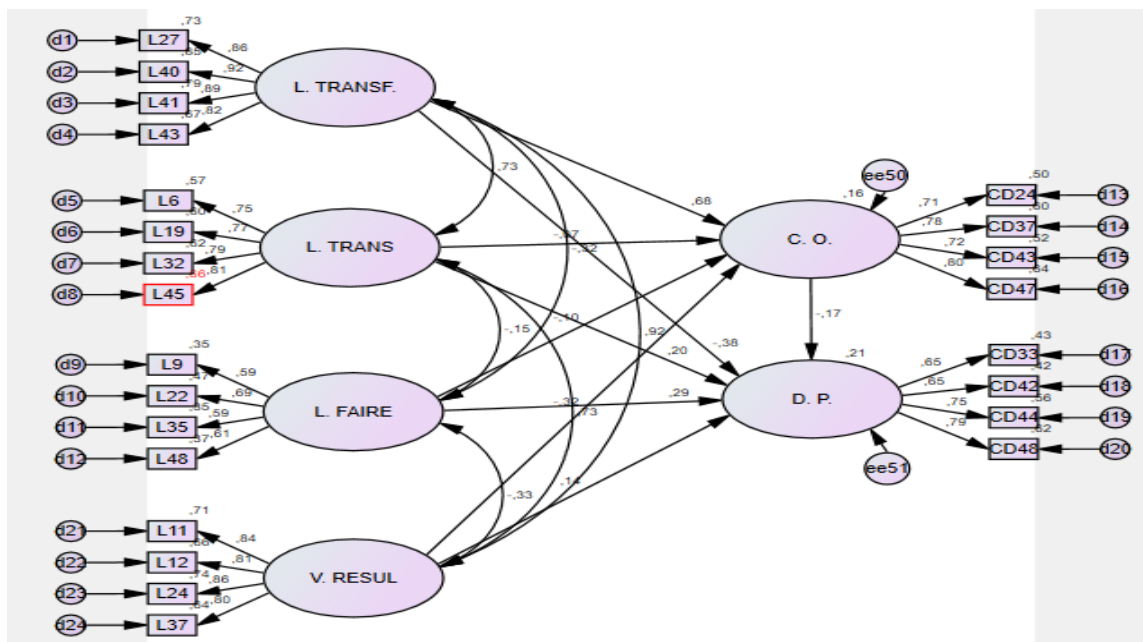


Figura 46. Diagrama SEM de las relaciones de los factores de liderazgo – compromiso – desgaste

Los indicadores de bondad de ajuste se encuentran dentro los parámetros aceptables para un modelo CMIN/DF= 2,539; GFI=0,912; NFI=0,917; CFI=0,947 Y RMSEA=0,055. Los indicadores de impacto de unas variables en otras se deben verificar, para ver qué tan significativas son cada una de las trayectorias especificadas; para ello en la siguiente Tabla se revisa el valor de P, el cual debe ser  $< 0,05$ ; aquellas trayectorias con valor de  $P > 0,05$  deberán ser cancelas porque no son significativas dentro del modelo.

Tabla 113.

*Indicadores de regresión de las variables en el modelo SEM*

Pesos de regresión: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C. O.	<--	L. TRANSF.	0.82	0.209	3.927	***	par_18
C. O.	<--	L. TRANS	-0.072	0.089	-0.812	0.417	par_30
C. O.	<--	L. FAIRE	-0.16	0.1	-1.595	0.111	par_31
C. O.	<--	V. RESULT	-0.381	0.211	-1.807	0.071	par_32
D. P.	<--	L. TRANSF.	-0.456	0.214	-2.129	0.033	par_19
D. P.	<--	L. TRANS	0.217	0.09	2.394	0.017	par_20
D. P.	<--	L. FAIRE	0.475	0.111	4.287	***	par_21
D. P.	<--	C. O.	-0.171	0.059	-2.896	0.004	par_22
D. P.	<--	V. RESULT	0.171	0.212	0.804	0.421	par_33
L43	<--	L. TRANSF.	1				
L41	<--	L. TRANSF.	1.084	0.044	24.385	***	par_1
L40	<--	L. TRANSF.	1.136	0.044	25.723	***	par_2
L27	<--	L. TRANSF.	1.083	0.046	23.297	***	par_3
L45	<--	L. TRANS	1				
L32	<--	L. TRANS	0.976	0.051	19.082	***	par_4
L19	<--	L. TRANS	0.933	0.05	18.507	***	par_5
L6	<--	L. TRANS	0.95	0.053	17.941	***	par_6
L48	<--	L. FAIRE	1				
L35	<--	L. FAIRE	1.028	0.107	9.581	***	par_7
L22	<--	L. FAIRE	1.09	0.114	9.582	***	par_8
L9	<--	L. FAIRE	0.916	0.096	9.518	***	par_9
CD24	<--	C. O.	1				
CD37	<--	C. O.	1.245	0.081	15.367	***	par_10
CD43	<--	C. O.	1.269	0.09	14.138	***	par_11
CD47	<--	C. O.	1.159	0.075	15.459	***	par_12
CD33	<--	D. P.	1				
CD42	<--	D. P.	0.959	0.08	11.957	***	par_13
CD44	<--	D. P.	0.965	0.073	13.251	***	par_14
CD48	<--	D. P.	0.907	0.068	13.432	***	par_15
L37	<--	V. RESULT	1				
L24	<--	V. RESULT	1.123	0.051	21.931	***	par_24
L12	<--	V. RESULT	0.952	0.047	20.426	***	par_25
L11	<--	V. RESULT	1.099	0.052	21.311	***	par_26

Las trayectorias que presentan un valor de  $P > 0,05$ , y que por lo tanto no son significativas para el modelo son: L. TRANS – C. O.; L. FAIRE – C. O.; V. RESULT – C.O. y V. RESULT – D. P. se hace necesario desestimar estas trayectorias para re especificar el modelo y obtener mejores resultados.

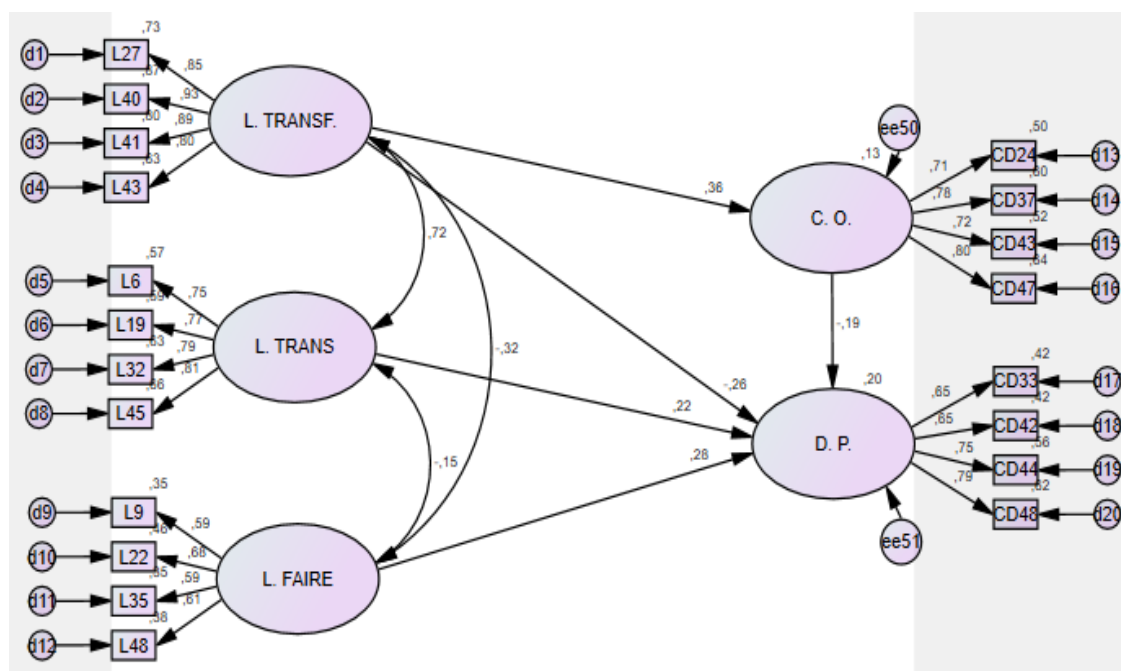


Figura 47. Diagrama SEM del modelo re especificado de las relaciones de los factores de liderazgo – compromiso – desgaste.

El modelo ahora cuenta solo con 5 variables debido a que el impacto de la variable resultados en las otras variables compromiso organizacional y desgaste profesional no son significativos. Los indicadores de bondad de ajuste del modelo re especificado son  $CMIN/DF= 2,574$ ;  $GFI=0,927$ ;  $NFI=0,919$ ;  $CFI=0,948$  Y  $RMSEA=0,056$ ; estos se encuentran en los parámetros normales de un buen ajuste del modelo. La significancia de cada una de las trayectorias se debe verificar nuevamente para confirmar que todas estén dentro de los valores de  $P$  aceptados en este análisis; la siguiente Tabla muestra que todas las trayectorias del modelo son significativas al tener un valor de  $P < 0,05$

Tabla 114.

*Indicadores de regresión de las variables en el modelo SEM re especificado*

Pesos de regresión: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C. O.	<---	L. TRANSF.	0.448	0.064	7.002	***	par_18
D. P.	<---	L. TRANSF.	-0.317	0.107	-2.973	0.003	par_19
D. P.	<---	L. TRANS	0.238	0.086	2.757	0.006	par_20
D. P.	<---	L. FAIRE	0.461	0.107	4.292	***	par_21
D. P.	<---	C. O.	-0.191	0.057	-3.364	***	par_22
L43	<---	L. TRANSF.	1				
L41	<---	L. TRANSF.	1.118	0.048	23.509	***	par_1
L40	<---	L. TRANSF.	1.18	0.048	24.833	***	par_2
L27	<---	L. TRANSF.	1.107	0.05	22.221	***	par_3
L45	<---	L. TRANS	1				
L32	<---	L. TRANS	0.986	0.052	19.015	***	par_4
L19	<---	L. TRANS	0.935	0.051	18.329	***	par_5
L6	<---	L. TRANS	0.955	0.054	17.829	***	par_6
L48	<---	L. FAIRE	1				
L35	<---	L. FAIRE	1.029	0.107	9.588	***	par_7
L22	<---	L. FAIRE	1.07	0.112	9.579	***	par_8
L9	<---	L. FAIRE	0.914	0.096	9.512	***	par_9
CD24	<---	C. O.	1				
CD37	<---	C. O.	1.247	0.081	15.37	***	par_10
CD43	<---	C. O.	1.27	0.09	14.136	***	par_11
CD47	<---	C. O.	1.156	0.075	15.445	***	par_12
CD33	<---	D. P.	1				
CD42	<---	D. P.	0.959	0.08	11.957	***	par_13
CD44	<---	D. P.	0.965	0.073	13.252	***	par_14
CD48	<---	D. P.	0.907	0.068	13.433	***	par_15

Con el fin de determinar el impacto de unas variables en las otras, se deben obtener los pesos estandarizados de cada trayectoria significativa, en la Tabla 115 se muestran estos valores y su relación directa positiva o negativa según sea el caso.

Tabla 115.

*Impacto de los factores de liderazgo transformacional en el compromiso y el desgaste profesional*

<b>Pesos de regresión estandarizados: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado)</b>			
			Estimate
C. O.	<---	L. TRANSF.	0.362
D. P.	<---	L. TRANSF.	-0.256
D. P.	<---	L. TRANS	0.222
D. P.	<---	L. FAIRE	0.28
D. P.	<---	C. O.	-0.191

Los factores del liderazgo transformacional impactan al compromiso organizacional en forma directa, positiva con un 0,362; el liderazgo transformacional impacta al desgaste profesional en forma directa y negativa con un -0,256; es decir que a mayor percepción del liderazgo transformacional los individuos percibirán mayor compromiso organizacional y menor desgaste profesional.

El del liderazgo transaccional impacta el desgaste profesional en forma directa y positiva en 0,222, y el impacto del laissez faire en el desgaste profesional es de 0,28; a mayor liderazgo transaccional los individuos perciben mayor desgaste profesional, en forma similar sucede con el laissez faire.

El impacto del compromiso organizacional en el desgaste profesional es directo y negativo con -0,191, a mayor compromiso organizacional existirá menor desgaste profesional.

Este análisis puede ser más profundo si en lugar de los factores de liderazgo transformacional involucramos las variables que lo conforman. En la Figura 48 se muestra el diagrama de trayectorias correspondiente.

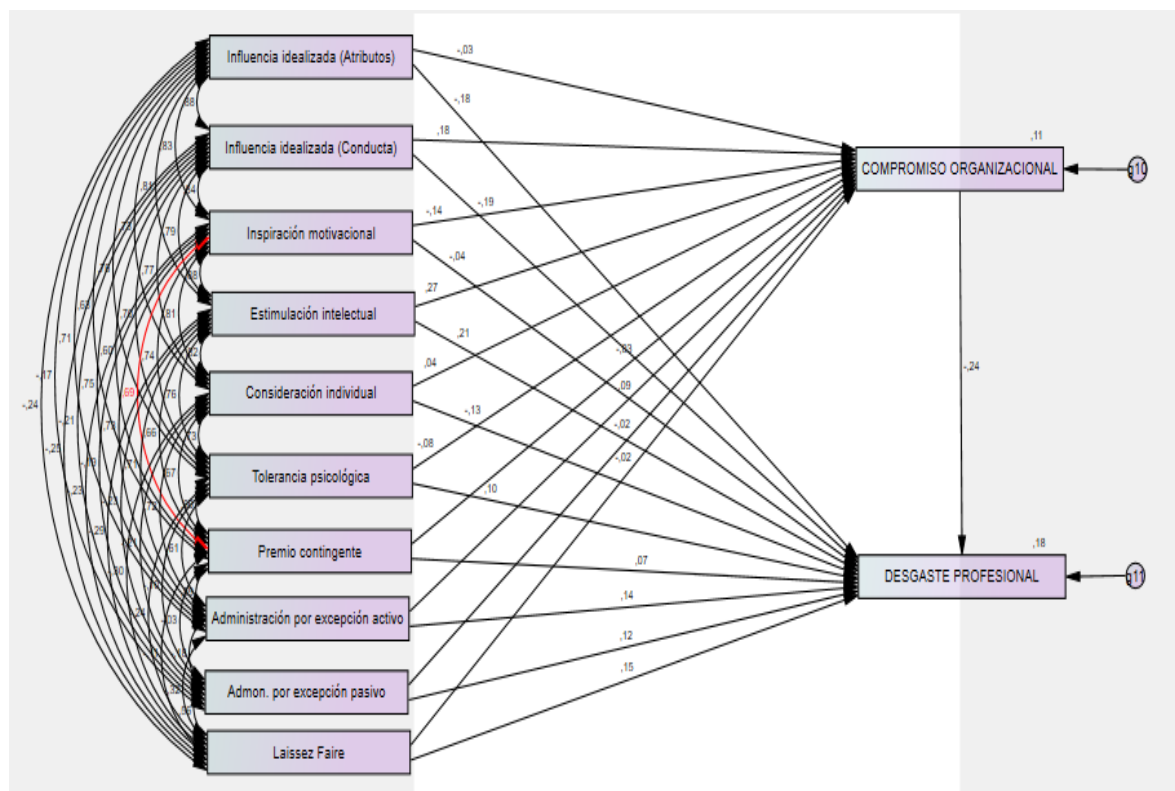


Figura 48. Diagrama de trayectorias de las variables de liderazgo en el compromiso y el desgaste profesional

Nota: las variables independientes son las variables del modelo de liderazgo transformacional y las dependientes el compromiso organizacional y el desgaste profesional.

Es de anotar que las variables que conforman el diagrama de la Figura anterior han sido conformadas como un resultado de la suma de los ítems que las componen, por tal razón si se hubiesen observado y se representan por un rectángulo; los valores de bondad de ajuste del modelo son:  $CMIN/DF=0$ ,  $GFI= 1$ ,  $NFI= 1$ ,  $CFI= 1$ ,  $RMSEA=0,377$ , con estos indicadores el modelo debe ser mejorado y para ello se buscan las trayectorias significativas.



Tabla 116.

*Análisis de regresión del liderazgo transformacional en el compromiso y el desgaste*

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Influencia idealizada (Atributos)	-0.103	0.355	-0.29	0.772	par_1
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Influencia idealizada (Conducta)	0.635	0.371	1.713	0.087	par_3
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Inspiración motivacional	-0.493	0.375	-1.315	0.188	par_5
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Estimulación intelectual	0.967	0.361	2.679	0.007	par_7
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Consideración individual	0.137	0.292	0.468	0.64	par_9
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Tolerancia psicológica	-0.253	0.234	-1.08	0.28	par_11
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Premio contingente	-0.081	0.199	-0.407	0.684	par_29
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Administración por excepción activo	0.327	0.266	1.23	0.219	par_31
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Admon. por excepción pasivo	-0.084	0.198	-0.426	0.67	par_33
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Laissez faire	-0.085	0.232	-0.366	0.714	par_35
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Influencia idealizada (Atributos)	-0.548	0.3	-1.826	0.068	par_2
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Influencia idealizada (Conducta)	-0.583	0.315	-1.852	0.064	par_4
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Inspiración motivacional	-0.126	0.318	-0.395	0.693	par_6
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Estimulación intelectual	0.663	0.308	2.152	0.031	par_8
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Consideración individual	-0.396	0.248	-1.6	0.11	par_10
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Tolerancia psicológica	0.273	0.199	1.374	0.17	par_12
DESGASTE PROFESIONAL	<--	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	-0.213	0.038	-5.668	***	par_28
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Premio contingente	0.203	0.169	1.203	0.229	par_30
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Administración por excepción activo	0.473	0.225	2.098	0.036	par_32
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Admon. por excepción pasivo	0.404	0.167	2.412	0.016	par_34
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Laissez faire	0.57	0.196	2.904	0.004	par_36

Nota: en la tabla se observan los valores  $P < 0,05$  que son significativos.

Con el fin de encontrar el modelo de trayectorias que explique el comportamiento de las variables se fueron eliminando las trayectorias con valores P más altos hasta encontrar las trayectorias significativas que fueran con valores  $P < 0,05$ , de esta manera se encontró el siguiente modelo.

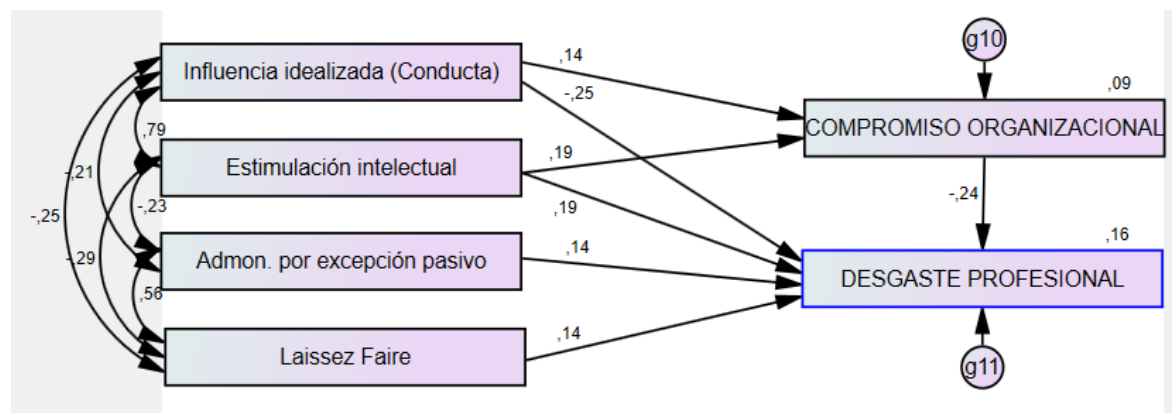


Figura 49. Modelo de trayectorias re-especificado de las variables del liderazgo transformacional, compromiso organizacional y desgaste profesional.

El modelo re especificado muestra las trayectorias significativas cuyo valor de  $P < 0,05$  (véase la Tabla 117); los índices de bondad de ajuste son:  $CMIN/DF=0,83$ ;  $GFI=0,999$ ;  $NFI=0,998$ ;  $CFI= 1$ ,  $RMSEA=0$

Tabla 117.

*Análisis de regresión de las variables del modelo re especificado*

		Pesos de regresión: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado)					
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Influencia idealizada (Conducta)	0.479	0.242	1.981	0.048	par_1
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<--	Estimulación intelectual	0.661	0.245	2.703	0.007	par_3
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Influencia idealizada (Conducta)	-0.789	0.206	-3.825	***	par_2
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Estimulación intelectual	0.599	0.212	2.829	0.005	par_4
DESGASTE PROFESIONAL	<--	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	-0.21	0.038	-5.575	***	par_6
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Admon. por excepción pasivo	0.464	0.165	2.82	0.005	par_7
DESGASTE PROFESIONAL	<--	Laissez faire	0.518	0.191	2.717	0.007	par_8

Todas las trayectorias del modelo son significativas, razón por la cual se requiere encontrar los valores de los pesos estandarizados con los que impacta cada variable en la otra.

Tabla 118.

*Impactos de las variables independientes en las dependientes*

<b>Pesos de regresión estandarizados: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado)</b>			Estimate
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<---	Influencia idealizada (Conducta)	0.136
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<---	Estimulación intelectual	0.185
DESGASTE PROFESIONAL	<---	Influencia idealizada (Conducta)	-0.253
DESGASTE PROFESIONAL	<---	Estimulación intelectual	0.19
DESGASTE PROFESIONAL	<---	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	-0.238
DESGASTE PROFESIONAL	<---	Admon. por excepción pasivo	0.138
DESGASTE PROFESIONAL	<---	Laissez faire	0.135

La influencia idealizada conducta impacta directa y positivamente al compromiso organizacional (0,136); y directa y negativamente al desgaste profesional (-0,253), siendo este el mayor impacto.

La estimulación intelectual, impacta directa y positivamente al compromiso organizacional (0,185) y al desgaste profesional (0,19).

La administración por excepción pasiva (0,138) y el laissez faire (0,135) impactan directa y positivamente al desgaste profesional, el liderazgo evitativo como lo llama (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016), impacta al desgaste profesional a medida que este estilo de liderazgo es percibido por los individuos, se evidenciará el desgaste profesional en el personal asistencial de las IPS.

El compromiso organizacional tiene un impacto directo y negativo en el desgaste profesional (-0,238), si el compromiso organizacional es percibido por los individuos se presentará menor desgaste profesional en el personal que labora en las IPS.

El análisis de ecuaciones estructurales y el análisis de trayectorias muestran el impacto entre los factores del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, igualmente el impacto entre el liderazgo transformacional y el desgaste profesional. Razón por la cual se rechaza H0.

### 7.1.2. Contrastación de la hipótesis H01

Con el fin de contrastar la hipótesis H<sub>0</sub>1: El perfil del liderazgo que prevalece en los empleados de las instituciones prestadoras de salud es el transaccional, se utilizó el intervalo de confianza para determinar la media y el intervalo al 95% de confianza en el software estadístico SPSS 23.

Tabla 119.

*Perfil jerarquizado de las variables de liderazgo*

Variables de liderazgo	t	gl	Sig. (bilateral)	Medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Influencia idealizada (Conducta)	85,040	510	,000	14,85714	14,5139	15,2004
Influencia idealizada (Atributos)	79,318	510	,000	14,33659	13,9815	14,6917
Inspiración motivacional	80,522	510	,000	14,25440	13,9066	14,6022
Estimulación intelectual	82,291	510	,000	14,19961	13,8606	14,5386
Consideración individual	77,474	510	,000	14,09002	13,7327	14,4473
Administración por excepción activo	86,578	510	,000	13,96282	13,6460	14,2797
Tolerancia psicológica	71,218	510	,000	13,65166	13,2751	14,0283
Premio contingente	56,226	510	,000	10,84932	10,4702	11,2284
Admon. por excepción pasivo	56,055	510	,000	9,09785	8,7790	9,4167
Laissez Faire	54,031	510	,000	7,68885	7,4093	7,9684

En la Tabla 19 se encuentran jerarquizadas las variables de liderazgo del modelo utilizado en el estudio, encontrando en los primeros cinco lugares con las puntuaciones medias más altas:

influencia idealizada (conducta), influencia idealizada (atributos), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual; estas variables son las que explican el liderazgo transformacional, prevaleciendo sobre las variables del liderazgo transaccional que son: premio contingente, administración por excepción activo y administración por excepción pasivo. Razón por la cual se rechaza  $H_01$ .

### 7.1.3. Contrastación de la hipótesis H02

La hipótesis  $H_02$ : El perfil del compromiso organizacional característico de los empleados de las instituciones prestadoras de salud es predominantemente de continuidad, se contrastará a través de intervalos de confianza, es de recordar que el compromiso organizacional tiene tres componentes de acuerdo con el modelo de Meyer y Allen: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso continuo.

Tabla 120.

*Perfil jerarquizado del compromiso organizacional*

Variables de compromiso organizacional	t	gl	Sig. (bilateral)	Media	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Compromiso afectivo	93,412	510	0,000	21,50294	21,0507	21,9552
Compromiso normativo	89,331	510	0,000	21,15264	20,6874	21,6178
Compromiso continuo	75,359	510	,000	19,97847	19,4576	20,4993

De acuerdo con la información de la tabla 120 en los empleados de las instituciones prestadoras de salud prevale el compromiso afectivo sobre el normativo y el de continuidad, según estos resultados la hipótesis  $H_02$  debe ser rechazada.

### 7.1.4. Contrastación de la hipótesis H03

La hipótesis H<sub>03</sub>: El perfil del desgaste profesional característico de los empleados de las instituciones prestadoras de salud es predominantemente de despersonalización, contrastada en SPSS 23, mediante los valores de las puntuaciones medias de cada variable que componen el constructo de desgaste profesional: cansancio emocional, despersonalización y baja realización personal, se jerarquizan las variables y se ordenan para construir el perfil jerarquizado.

Tabla 121.

*Perfil jerarquizado de desgaste profesional*

Variables de desgaste profesional	t	gl	Sig. (bilateral)	Media	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Baja realización personal	47,488	510	,000	11,33659	10,8676	11,8056
Cansancio emocional	41,282	510	,000	8,63209	8,2213	9,0429
Despersonalización	40,226	510	,000	8,25245	7,8494	8,6555

La Tabla 121 muestra el perfil jerarquizado de las variables que conforman el desgaste profesional, la puntuación media más alta corresponde a la baja realización personal, distante en la puntuación del cansancio emocional y la despersonalización, es decir que, en el perfil de desgaste profesional característico en los empleados de las IPS predomina la baja realización personal; por tal razón se rechaza H<sub>03</sub>.

### 7.1.5. Contrastación de la hipótesis H04

Para poder aceptar o rechazar la hipótesis H<sub>04</sub>: No existe una correlación significativa entre el liderazgo, el compromiso organizacional y el desgaste profesional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud, se recurrió a las correlaciones bivariadas.

Tabla 122.

*Correlaciones bivariadas de las variables de liderazgo, compromiso y desgaste*

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Liderazgo transformacional	1								
2 Liderazgo transaccional	,676**	1							
3 Laissez faire	-,286**	,054	1						
4 Compromiso afectivo	,329**	,192**	-,180**	1					
5 Compromiso normativo	,167**	,080	-,071	,467**	1				
6 Compromiso continuo	,219**	,159**	-,086	,704**	,497**	1			
7 Cansancio emocional	-,180**	,010	,244**	-,326**	-,171**	-,194**	1		
8 Despersonalización	-,169**	,032	,279**	-,247**	-,188**	-,126**	,706**	1	
9 Baja realización personal	-,135**	,019	,121**	-,230**	-,205**	-,151**	,487**	,468**	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se puede observar que existen correlaciones significativas entre los factores de liderazgo transformacional y compromiso organizacional (CA, CN, CC), siendo estos positivos, y se muestra relevante la correlación entre el liderazgo transformacional y el compromiso afectivo (0,329), es decir que a mayor liderazgo transformacional se desarrollara en los trabajadores de las IPS mayor compromiso afectivo.

Las correlaciones entre el liderazgo transformacional y el desgaste profesional (CE, DE, BRP) son negativas y significativas, a mayor liderazgo transformacional menor será el desgaste profesional que presentaran los trabajadores de las IPS.

Analizando en la Tabla 122 las correlaciones entre el liderazgo transaccional y compromiso organizacional (CA, CN, CC), se evidencian correlaciones positivas y significativas con CA y CC (0,192; 0,159), indicando que a mayor liderazgo transaccional se impacta el compromiso afectivo y el compromiso continuo.

Las correlaciones entre el liderazgo transaccional y desgaste profesional (CE, DE, BRP) son positivas y no significativas, por tal razón no se puede concluir que el liderazgo transaccional afecte el desgaste profesional.

El estilo de liderazgo laissez faire presenta correlaciones negativas y significativas con el compromiso afectivo (-0,180), en la medida que se presente este estilo de liderazgo no se favorecerá el desarrollo del compromiso afectivo.

Las correlaciones entre el estilo laissez faire de liderazgo y las variables del desgaste profesional (CE, DE, BRP) son positivas y significativas; este estilo de liderazgo favorece la presencia del desgaste profesional en todas sus componentes, en especial el cansancio emocional (0,244) y la despersonalización (0,279).

Las variables del compromiso organizacional (CE, DE, BRP) y el desgaste profesional (CE, DE, BRP) correlacionan negativa y significativamente, resaltan las correlaciones entre el compromiso afectivo (CA) y las variables de desgaste profesional (-0,326; -0,247; -0,230) convirtiendo al compromiso afectivo como un elemento a desarrollar para contrarrestar los efectos del desgaste profesional.

De acuerdo con el análisis realizado a la Tabla 122, se rechaza  $H_0$  = “No existe una correlación significativa entre el liderazgo, el compromiso organizacional y el desgaste profesional de los empleados de las instituciones prestadoras de salud”.



### 7.1.6. Contrastación de la hipótesis H05

Utilizando la comparación de medias mediante la prueba T de Student para muestras independientes en SPSS 23, se realizó el análisis de H05: No existen diferencias significativas entre los factores del liderazgo transformacional en las instituciones públicas y el de las privadas.

Inicialmente se presenta el análisis de los estadísticos básicos con el fin de comparar los dos grupos (empleados de las IPS públicas y empleados de las IPS privadas), y así determinar cuál presenta puntuaciones medias más altas.

En la tabla 123 se observa como la influencia idealizada en sus dos componentes (atributos y conducta) presenta puntuaciones medias más altas en el grupo de los empleados de las IPS públicas, mientras que la inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica son más altas en el grupo de los empleados de las IPS privadas; igualmente sucede con el premio contingente y la administración por excepción activo. En las variables de administración por excepción pasivo y laissez faire, que componen el liderazgo evitativo, las puntuaciones más altas están el grupo que pertenece a las IPS públicas. en resumen, los líderes de las IPS públicas son percibidos como más carismáticos y más evitativos que los líderes de las IPS privadas.

Tabla 123.

*Estadísticos básicos de las variables de liderazgo para los grupos de IPS público y privado.*

Variables de liderazgo	Carácter de la Institución	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Influencia idealizada (Atributos)	Público	248	14,3710	4,25401	,27013
	Privada	263	14,3042	3,92859	,24225
Influencia idealizada (Conducta)	Público	248	14,9234	3,93446	,24984
	Privada	263	14,7947	3,96979	,24479
Inspiración motivacional	Público	248	14,0484	3,95389	,25107
	Privada	263	14,4487	4,04415	,24937
Estimulación intelectual	Público	248	14,1210	3,87892	,24631
	Privada	263	14,2738	3,92695	,24215
Consideración individual	Público	248	13,8185	4,18346	,26565
	Privada	263	14,3460	4,03303	,24869
Tolerancia psicológica	Público	248	13,2863	4,33640	,27536
	Privada	263	13,9962	4,31003	,26577
Premio contingente	Público	248	10,7298	4,47164	,28395
	Privada	263	10,9620	4,26132	,26276
Administración por excepción activo	Público	248	13,9395	3,58816	,22785
	Privada	263	13,9848	3,70575	,22851
Admon. por excepción pasivo	Público	248	9,3871	3,67001	,23305
	Privada	263	8,8251	3,65390	,22531
Laissez Faire	Público	248	8,0927	3,08113	,19565
	Privada	263	7,3080	3,30050	,20352

Analizando la Tabla 123 las diferencias aparentes entre los dos grupos en la mayoría de las variables son mínimas, y no se encuentran grandes diferencias numéricas, llama la atención como la influencia idealizada conducta presenta el mayor puntaje en la media para ambos grupos respecto a las otras variables que conforman el liderazgo, sin embargo, al comparar las medias en la prueba de muestras independientes se puede observar que existen diferencias significativas, al menos en una de sus variables.

Tabla 124.

*Prueba de muestras independientes para las variables de liderazgo*

Variables de liderazgo		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
Influencia idealizada (Atributos)	Se asumen varianzas iguales	1,602	,206	,184	509	,854	,06679	,36200	-,64440	,77797
	No se asumen varianzas iguales			,184	499,482	,854	,06679	,36284	-,64610	,77967
Influencia idealizada (Conducta)	Se asumen varianzas iguales	,248	,619	,368	509	,713	,12871	,34986	-,55864	,81606
	No se asumen varianzas iguales			,368	507,735	,713	,12871	,34977	-,55847	,81589
Inspiración motivacional	Se asumen varianzas iguales	,975	,324	-1,130	509	,259	-,40028	,35411	-1,09597	,29541
	No se asumen varianzas iguales			-1,131	508,331	,259	-,40028	,35387	-1,09551	,29495
Estimulación intelectual	Se asumen varianzas iguales	1,011	,315	-,442	509	,659	-,15280	,34553	-,83164	,52604
	No se asumen varianzas iguales			-,442	507,900	,658	-,15280	,34540	-,83139	,52580
Consideración individual	Se asumen varianzas iguales	,255	,614	-1,451	509	,147	-,52746	,36350	-1,24160	,18668
	No se asumen varianzas iguales			-1,450	504,409	,148	-,52746	,36389	-1,24238	,18747
Tolerancia psicológica	Se asumen varianzas iguales	,196	,658	-1,855	509	,064	-,70991	,38263	-1,46163	,04182
	No se asumen varianzas iguales			-1,855	506,862	,064	-,70991	,38270	-1,46177	,04196
Premio contingente	Se asumen varianzas iguales	,834	,361	-,601	509	,548	-,23214	,38633	-,99113	,52685
	No se asumen varianzas iguales			-,600	503,249	,549	-,23214	,38687	-,99223	,52795
Administración por excepción activo	Se asumen varianzas iguales	,527	,468	-,140	509	,889	-,04527	,32300	-,67985	,58930
	No se asumen varianzas iguales			-,140	508,640	,888	-,04527	,32269	-,67925	,58870
Admon. por excepción pasivo	Se asumen varianzas iguales	,029	,865	1,734	509	,084	,56200	,32411	-,07476	1,19876
	No se asumen varianzas iguales			1,734	506,972	,084	,56200	,32415	-,07485	1,19885
Laissez faire	Se asumen varianzas iguales	,457	,500	2,774	509	,006	,78476	,28288	,22900	1,34052 *
	No se asumen varianzas iguales			2,780	508,950	,006	,78476	,28231	,23012	1,33939

El valor de  $p < 0,05$  muestra que existen diferencias significativas en la variable laissez faire, se observa también que en el intervalo de confianza del 95% de esta variable no contiene el valor 0, corroborando que existen diferencias significativas en sus valores de las puntuaciones

medias, siendo mayor la puntuación media de grupo de los empleados de las IPS públicas; por esta evidencia se rechaza  $H_05$ .

Otro análisis es tomar la sumatoria de las medias de las variables que conforman el liderazgo transformacional y las del liderazgo transaccional.

Tabla 125.

*Estadísticos básicos para los factores de liderazgo, de los grupos IPS público y privado*

Factores de liderazgo	Carácter de la Institución	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Liderazgo transformacional	Público	248	84,5685	22,22728	1,41143
	Privada	263	86,1635	22,07153	1,36099
Liderazgo transaccional	Público	248	34,0565	7,89793	,50152
	Privada	263	33,7719	7,44197	,45889
Laissez faire	Público	248	8,0927	3,08113	,19565
	Privada	263	7,3080	3,30050	,20352

La puntuación media del liderazgo transformacional es más alta en el grupo de las IPS privadas, y para el liderazgo transaccional el valor de la puntuación más alta lo presenta el grupo de las IPS públicas, corroborando la percepción del investigador que piensa que en las IPS privadas prevalece el liderazgo transformacional y que en las IPS públicas predomina el liderazgo transaccional.

#### **7.1.7. Contrastación de la hipótesis $H_06$**

La prueba T de Student para la diferencia de medias en muestras independientes ayudo a tomar la decisión de rechazar  $H_06$ : No existen diferencias significativas entre los factores de desgaste profesional en las instituciones públicas y el de las privadas.

Tabla 126.

*Estadísticos básicos para las variables de desgaste profesional de las IPS públicas y privadas*

Factores de desgaste profesional	Carácter de la Institución	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Cansancio emocional	Público	248	8,9960	5,00485	,31781
	Privada	263	8,2890	4,43100	,27323
Despersonalización	Público	248	9,0323	5,07664	,32237
	Privada	263	7,5171	4,05575	,25009
Baja realización personal	Público	248	11,8871	5,60539	,35594
	Privada	263	10,8175	5,14865	,31748

La puntuación más alta en todas las variables la presenta el grupo de las IPS públicas, en donde una jerarquización de variables las ordena en primer lugar la baja realización personal, en segundo la despersonalización y por último el cansancio emocional.

La jerarquización para el grupo de IPS privado es: Baja realización personal, cansancio emocional y despersonalización. |

Las razones por las cuales la baja realización personal se presente alta en los dos grupos se debe al modelo de salud que impera en el país, en donde independiente de la IPS para la que se trabaje, las restricciones en la atención y la saturación de pacientes no permite atender a cada paciente como se debiera, generando en los empleados sentimientos de incompetencia y frustración en la tarea laboral desempeñada cotidianamente.

Tabla 127.

*Comparación de medias para las variables de desgaste profesional*

Variables de cansancio emocional		Prueba de Levene de igualdad de varianzas								
		prueba t para la igualdad de medias								
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Cansancio emocional	Se asumen varianzas iguales	3,376	,067	1,693	509	,091	,70699	,41762	-,11348	1,52747
	No se asumen varianzas iguales			1,687	493,103	,092	,70699	,41911	-,11647	1,53046
Despersonalización	Se asumen varianzas iguales	15,347	,000	3,738	509	,000	1,51515	,40536	,71876	2,31153 *
	No se asumen varianzas iguales			3,714	472,448	,000	1,51515	,40800	,71343	2,31687
Baja realización personal	Se asumen varianzas iguales	1,798	,181	2,248	509	,025	1,06961	,47577	,13489	2,00432 *
	No se asumen varianzas iguales			2,243	498,745	,025	1,06961	,47696	,13251	2,00670

Nota: para verificar si existen diferencias significativas se revisa el valor P ó sig. (bilateral), si este valor de  $P < 0,05$  existen diferencias significativas en esa variable.

En la Tabla 127 se encuentran las razones para rechazar H06. La baja realización personal y la despersonalización presentan diferencias significativas, ambas con mayores puntajes en el grupo de las IPS públicas, es decir que el sentimiento de frustración en la atención por parte de los empleados es mayor en las IPS públicas que en las privadas; igual pasa con la despersonalización en donde los empleados de las IPS públicas presentan mayor distanciamiento e indiferencia hacia los pacientes que en las IPS privadas.

### 7.1.8. Contrastación de la hipótesis H07

Para contrastar la hipótesis H07: No existen diferencias significativas entre los factores del compromiso profesional en las instituciones públicas y el de las privadas; la prueba t de Student para diferencia de medias en muestras independientes en SPSS ayuda a tomar la decisión de no rechazar H07.

Tabla 128.

*Estadísticos básicos para las variables de compromiso organizacional de las IPS públicas y privadas*

Factores de compromiso organizacional	Carácter de la Institución	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Compromiso afectivo	Público	248	21,7177	4,96312	,31516
	Privada	263	21,3004	5,42234	,33436
Compromiso normativo	Público	248	20,6694	5,31398	,33744
	Privada	263	21,6084	5,35911	,33046
Compromiso continuo	Público	248	20,4153	5,85182	,37159
	Privada	263	19,5665	6,10549	,37648

El compromiso afectivo y de continuidad es mayor en las IPS públicas que en las privadas, mientras que el compromiso normativo es mayor en las IPS privadas; la explicación está fundamentada en que, en las IPS públicas los empleados desarrollan un apego con la institución por defender el patrimonio colectivo como un bien de la sociedad y desarrollan el compromiso de continuidad porque es en estas instituciones donde se remiten los casos más representativos y de complejidad, donde se les permite poner a prueba sus conocimientos como un reto profesional. El compromiso normativo es más desarrollado en las IPS privadas, tal vez por las estrategias que pueden implementar en materia de políticas de gestión humana.

Referente a las diferencias significativas en las variables del compromiso organizacional entre los dos grupos estudiados, no se encontraron dichas significancias como lo muestra la Tabla 129.

Tabla 129.

*Comparación de medias para las variables de compromiso organizacional*

Variables de compromiso organizacional		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior	
Compromiso afectivo	Se asumen varianzas iguales	,991	,320	,906	509	,365	,41736	,46067	-,48769	1,32241
	No se asumen varianzas iguales			,908	508,554	,364	,41736	,45948	-,48534	1,32007
Compromiso normativo	Se asumen varianzas iguales	,122	,727	-1,988	509	,047	-,93901	,47242	-1,86714	-,01088 *
	No se asumen varianzas iguales			-1,988	507,711	,047	-,93901	,47230	-1,86691	-,01111
Compromiso continuo	Se asumen varianzas iguales	,358	,550	1,603	509	,110	,84878	,52964	-,19176	1,88933
	No se asumen varianzas iguales			1,605	508,863	,109	,84878	,52898	-,19047	1,88803

Nota: para verificar si existen diferencias significativas se revisa el valor P ó sig. (bilateral), si este valor de  $P < 0,05$  existen diferencias significativas en esa variable.

## 7.2. Interpretación cualitativa de los resultados

Del proceso de validación y confiabilidad del instrumento realizado en SPSS 23 se encontró un buen comportamiento del MLQ5 para liderazgo, inventario de compromiso organizacional (ICO), y del instrumento para medir el desgaste profesional (IDP). Las varianzas explicadas mayores al 50% y la fiabilidad del instrumento en todas sus variables mayores a 0,7 dan evidencia de cuestionarios estables para hacer las mediciones. Los modelos de ecuaciones estructurales diseñados para cada una de las variables corroboran el buen comportamiento del instrumento al encontrar los indicadores seleccionados para evaluarlas CMIN/DF con puntuaciones menores a 4, GFI y NFI con valores menores a 1 e índice RMSEA menores a 0,07.

De los modelos de trayectoria contruidos para contrastar la hipótesis general en donde el liderazgo transformacional genero un efecto significativo de (0,362) en el compromiso



organizacional, al desagregar las variables del liderazgo transformacional tratando de explicar el impacto que generan en el compromiso organizacional: la influencia idealizada conducta (0,136) y la estimulación intelectual (0,185). Similares resultados fueron hallados en los estudios de (Villalba-Moreno, 2001) en donde encontró en una análisis de regresiones múltiples valores de 0,20 y 0,43. Se evidencia entonces el efecto que logra el liderazgo transformacional en el compromiso organizacional en los empleados de las instituciones prestadoras de salud de Área Metropolitana Centro Occidente y que, los mayores agregados están dados por la influencia idealizada conducta y la estimulación intelectual; es decir que la conducta orientada a los valores, las creencias y el sentido de la misión organizacional aunado al análisis y los retos profesionales que presentan la atención de pacientes y la solución de los problemas que acarrear el día a día en cada uno de los servicios de atención, generan compromiso organizacional en los empleados.

El liderazgo transaccional no logro impactar al compromiso organizacional, esta trayectoria no fue significativa; ni en el análisis desagregado de cada variable que lo compone mostro trayectorias significativas hacia el compromiso organizacional, en general el liderazgo transaccional no genera apegos al largo plazo, simplemente genera una expectativa de recompensa en el corto plazo, o una intervención cuando se presenta una falla en el que hacer institucional; para la generación de compromiso organizacional los comportamientos de liderazgo transaccional no son significativos para los empleados en este tipo de organizaciones.

En lo que respecta al desgaste profesional, las variables del liderazgo transformacional le generan un impacto del (-0,256), el liderazgo transaccional del (0,222) y el laissez faire de (0,28), quiere decir que el estilo de liderazgo transformacional disminuye el desarrollo del desgaste profesional, caso contrario sucede con el liderazgo transaccional que posibilita la

presencia del desgaste profesional en los empleados de las IPS, igual sucede con el *laissez faire*. Similares resultados fueron encontrados en la relación entre el liderazgo transformacional y el desgaste profesional en los empleados; en los estudios de (Broome, Knigh, Edwards, & Flynn, 2009) comenta “Se ha demostrado anteriormente que una mejor supervisión clínica y apoyo administrativo se relaciona con menos desgaste profesional” y el estudio de (De Hoogh & Den Hartog, 2009) de la universidad de Ámsterdam, muestra una relación negativa entre el liderazgo y los niveles reportados de desgaste profesional.

La no presencia de los líderes en el desarrollo normal de las actividades o la ausencia de acompañamiento en las diferentes tareas administrativas en las que se derivan las actividades de salud, facilita que el servicio desborde las capacidades de gestión y de desempeño de los empleados, sintiéndose abrumados e incapaces de dar solución a todos los problemas presentados, generando cargas adicionales y represamiento en el servicio para los empleados que toman el nuevo turno, se presenta entonces un círculo vicioso en donde el empleado desde el inicio de su jornada laboral presenta un volumen represado en las tareas que congestiona el servicio, el individuo desde el inicio de su jornada o antes de su inicio ya tiene una idea de incapacidad para dar respuestas a los requerimientos semejante a un cansancio emocional acumulado, que se manifiesta en indiferencia, despersonalización en la atención, mal servicio y estrés.

El impacto que el compromiso organizacional genera en el desgaste profesional esta dado en el análisis de trayectoria con un efecto de (-0,191) es decir al generar mayor compromiso organizacional se disminuye la presencia del desgaste profesional, siendo como lo muestra la Tabla 121, el compromiso afectivo quien más impacta la relación, seguido del compromiso normativo y posteriormente en menor grado el compromiso de continuidad. Estos resultados

concuerdan con los hallazgos realizados por (Mercado-Salgado & Gil-Monte, 2010), en donde los individuos más comprometidos presentan menos niveles de desgaste profesional. Los estudios de (Uribe Prado, Patlán Pérez, & García Saisó, 2015) en una transnacional de las comunicaciones presentaron comportamientos similares para las variables de compromiso afectivo y compromiso normativo, no ocurrió lo mismo con el compromiso de continuidad en donde este facilita la presencia del desgaste profesional; los estudios de (Salehi & Gholtash, 2011) arrojaron un impacto inverso entre el compromiso organizacional y el desgaste profesional (-0,32) y (Leiter & Maslach, 1988) en la búsqueda de relaciones entre estos constructos en personal de enfermería de un hospital, encontraron que el compromiso organizacional estaba correlacionado con el cansancio emocional y la baja realización personal.

Un estudio similar realizado en México para empleados del sector salud (García Rivera, Maldonado-Radillo, & Ramírez Baron, 2014), en donde se analizó el desgaste de los empleados y su relación con el compromiso organizacional, se encontró que el compromiso disminuye el desgaste profesional a pesar de la sobrecarga de trabajo, las diferencias entre los dos estudios es que el compromiso organizacional impacta más la variable de baja realización personal en los empleados de salud de México mientras que en los colombianos el impacto más significativo se presenta en el cansancio emocional.

Revisando el perfil jerarquizado de las variables de liderazgo de los empleados de las IPS del Área Metropolitana Centro Occidente las variables que conforman el liderazgo transformacional se ubicaron en los primeros puestos (Influencia idealizada (conducta), influencia idealizada (atributos), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual); las variables del liderazgo transaccional como administración por excepción activo, premio contingente y administración por excepción pasivo, aparecen con puntuación más bajas

conformando un segundo bloque, y por último el liderazgo laissez faire aparece con la puntuación más baja, en el último lugar jerarquizado.

En el perfil jerarquizado del compromiso organizacional prevalece el compromiso afectivo, seguido por el compromiso normativo y con una puntuación más baja el compromiso de continuidad, es decir, que la identificación con la misión, la visión, y el compartir los objetivos de la organización, este resultado es compatible con el pensamiento que el personal asistencial está comprometido con su labor y específicamente la visión de las IPS que es la de brindar una mejor calidad de vida de sus pacientes. La diferencia que presentan los dos grupos analizados (público y privado) radica en que el compromiso afectivo está más desarrollado por los empleados de las IPS públicas, mientras que el compromiso normativo prevalece en las IPS privadas. En este estudio los empleados de las IPS privadas por pertenecer a una institución especializada de salud, como es el caso de oncología, sienten una lealtad con la institución basada en un apego generado por la formación especializada que reciben y el desarrollo específico en el tratamiento de una patología determinada.

La diferencia en la manifestación del desgaste profesional en las variables baja realización personal y despersonalización entre los dos grupos analizados (IPS públicas y privadas) se explica en el mayor volumen de pacientes que presentan las IPS públicas y en la menor posibilidad que tiene el personal, de contar con algunos recursos elementales para la atención primaria, esta situación genera en el personal sentimientos de frustración y distanciamiento con el paciente. Por el contrario, las posibilidades que se tienen en una clínica privada, especializada en oncología, en donde los pacientes por hacer parte de un grupo de atención especial y que ya han sido clasificados como de alto riesgos, en donde la mayoría de los tratamientos no requieren previa autorización de la EPS, permitiéndole al personal de la IPS privada tener mayores logros

en la evolución de los pacientes y una relación un poco más cercana con los pacientes, esta situación permite que el desgaste profesional sea menor en la IPS privada que en la pública.

## **8. CONCLUSIONES**

El liderazgo transformacional impacta significativamente el compromiso y el desgaste profesional, a mayor presencia de los comportamientos del liderazgo transformacional mayor será el compromiso organizacional de los empleados de las IPS, y menor la presencia o disminución en el desgaste profesional de los individuos. La conducta del líder en las instituciones prestadoras de salud, de identificarse con los individuos en las necesidades del servicio y las demandas que el mismo tiene, genera compromiso organizacional en el personal, de la misma manera esta conducta disminuye la presencia o desestimula el desarrollo del desgaste profesional.

La estimulación intelectual en el personal del sector salud, estimula el desarrollo del compromiso organizacional, al ser individuos que permanentemente se exponen a retos con sus pacientes, ya sea por la variabilidad de conductas medicas posibles o por las patologías que se puedan presentar, si el líder es intelectualmente inquieto y transmite a sus seguidores la inquietud y el desarrollo intelectual se pueden lograr en los individuos un apego con su trabajo, el equipo y la institución. Sin embargo, este mismo reto puede generar en el personal algunos niveles de desgaste profesional, al individuo estar en un servicio que desborda sus posibilidades, en donde se sienta abrumado con la cantidad de trabajo y las situaciones laborales que se le presentan, un nuevo reto incrementara su desazón en el cargo.

Los comportamientos de liderazgo transaccional no generan impactos significativos en el compromiso organizacional, pero si posibilitan la presencia del desgaste profesional en los empleados de las IPS. Las recompensas por metas cumplidas, el uso de controles e indicadores por parte del líder, la aparición del líder como supervisor o cuando se evidencian los errores no genera compromiso organizacional; este último caso más bien genera desgaste profesional entre los colaboradores como se pudo observar en la Figura 49.

El estilo de liderazgo laissez faire impacta negativamente el desarrollo del compromiso organizacional, específicamente el compromiso afectivo y facilita el desarrollo del desgaste profesional en todas sus componentes y en especial la despersonalización y el cansancio emocional. Al líder no estar comprometido con la misión y la visión requerida, los individuos no percibirán un apego afectivo con la institución, por el contrario, generara desafecho y animadversión y fácilmente desarrolla el desgaste profesional.

El compromiso organizacional impacta en la disminución de la presencia del desgaste profesional. Parece razonable los resultados de que el compromiso organizacional desarrollado lleve a los empleados a presentar menos desgaste profesional y, por lo tanto, se sientan menos agotados física y emocionalmente y con ánimo para atender a sus pacientes. Es de resaltar el impacto que el compromiso afectivo tiene sobre las variables del desgaste profesional, al individuo sentirse identificado con la organización y a su vez sentir que su proyecto de vida es posible mientras labora allí, se facilita para él la atención efectiva de sus pacientes.

En las IPS del sector público los empleados perciben la presencia del estilo de liderazgo laissez faire con una mayor fuerza que en las IPS del sector privado, es normal en el sector público encontrar líderes que no se comprometan y que no tomen decisiones, mientras que en el sector privado los líderes están más comprometidos, ya sea porque se encuentran en sus propias

unidades de negocio, o en donde los resultados conllevan a incentivos directos. En el caso que nos ocupa de las IPS, la mayoría de decisiones en las públicas, son tomadas desde la alta gerencia o impuestas desde los organismos centrales de la administración de gobierno, en las IPS privadas, permanentemente se evalúan los servicios con indicadores, que debe ser monitoreados para el logro de los objetivos propuestos.

El liderazgo transformacional presenta mayor puntuación en las IPS privadas que en las públicas; las variables influencia idealizada conducta, inspiración motivacional y consideración individual aparecen en los primeros puestos jerárquicamente en las IPS privadas, mientras en la IPS publicas aparecen la influencia idealizada conducta, influencia idealizada atributos y la estimulación intelectual. Indudablemente para los empleados asistenciales de las IPS la conducta que esgrimen sus líderes y el comportamiento ético y moral son primordiales para sus seguidores.

Respecto del liderazgo transaccional mayor puntuación en las IPS públicas que las privadas, debido a la alta puntuación que tiene en la variable administración por excepción pasiva, quiere esto decir que los líderes de las IPS públicas aparecen solo cuando aparecen las irregularidades o cuando no se cumplen los objetivos de las respectivas áreas; las variables administración por excepción activa y premio contingente presentan puntuaciones más altas en las IPS privadas, o sea que los líderes de estas últimas instituciones premian a sus colaboradores por lograr los objetivos propuestos y controlan el cumplimiento de los protocolos establecidos, supervisan para que no existan errores.

El compromiso organizacional es más alto en los empleados de las IPS públicas, sin ser significativo en la diferencia de las puntuaciones medias, sin embargo, el compromiso normativo es significativamente más alto en las IPS privadas, al parecer se desarrolla más la lealtad los

empleados de las IPS privadas, tal vez por la capacitación específica que reciben al ser una IPS especializada en manejo oncológico.

El desgaste profesional presenta diferencias significativas en su puntuación media, siendo más alto en los empleados de las IPS públicas; las variables despersonalización y baja realización personal se manifiestan con mayor intensidad en las IPS públicas que en las IPS privadas; el cansancio emocional se manifiesta en similares circunstancias. Los empleados de las IPS públicas, atienden diversidad de pacientes con diferentes complejidades y con escasos recursos, mientras que los empleados de las IPS privadas con niveles de complejidad más alta y especializada como la abordada en este estudio, no tienen que esperar frecuentemente las autorizaciones para seguir una conducta médica, dando respuestas oportunas a sus pacientes y atendiendo sus necesidades en forma más apropiada, si bien, presentan más complejidad, tienen mayor capacidad de reacción y esto les permite sentirse en la mayoría de los casos bien en su trabajo, de allí que la puntuación en la despersonalización y la baja realización personal, sea menor que los empleados de las IPS privadas.

### **Investigaciones futuras**

Se requiere profundizar más sobre la posibilidad teórica de conformación de variables que integran el desgaste profesional, si bien este constructo ha llamado la atención de los investigadores organizacionales, falta definir conceptualmente su conformación, aún existen diferencias en el mundo académico de cuales variables realmente conforman este constructo, de tal manera que su validez y confiabilidad sean más consistentes.



Dado que el compromiso organizacional es un apego que el individuo desarrolla hacia la institución, es importante evaluar cuál es la relación con el engagement otro tipo de compromiso laboral (vigor, dedicación y absorción) que presentan los empleados en la misma organización.

Las IPS especializadas que se dedican determinadas patologías o enfermedades específicas pueden tener características diferentes del resto de las IPS, razón por la cual, merecen más estudio y así determinar cómo deben ser intervenidas para obtener sus resultados en forma efectiva, eficiente y eficaz.

## 9. REFERENCIAS

- Agudelo, C., Cardona, J., Ortega, J., & Robledo, R. (2011). Sistema de salud en Colombia: 20 años de logros y problemas. *Ciência & Saúde Coletiva* 16(6), 2817-2828.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 448-454.
- Álvarez Llorente, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 73-88.
- Álvarez, G. M. (2007). *Mi consejo de administración*. México: Panorama.
- Antino, M., Gil Rodríguez, F., Rodríguez Muñoz, A., & Borzillo, S. (2014). Evaluando el liderazgo positivo: estudio piloto de las propiedades psicométricas de una versión reducida del Positive Leadership assessment Scale. *Revista de Psicología Social*, 597-603.
- Arias, F., Barboza, N., Blanco, J., Fajardo, E., Rivera, R., Rodríguez, S., . . . Lépis, R. (2008). Síndrome del desgaste profesional en el personal de enfermería. *Enfermería Actual en Costa Rica*, 1-18.
- Augusto-Landa, J. M., Lopez-Zafra, E., Berríos-Martos, M. P., & Pulido-Martos, M. (2012). Analyzing the relations among perceived emotional intelligence, effect balance and burnout. *Behavioral Psychology*, 151-168.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. En *The leadership Quarterly* (págs. 315-338). Nebraska-Lincoln, NE, United States: Science Direct.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 951-968.
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- B. B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Balcázar-Rincón, L. E., Montejo-Fraga, L. F., & Ramírez-Alcántara, Y. L. (2015). Prevalencia del síndrome de desgaste profesional en médicos residentes de un hospital de Mérida, Yucatán, México. *Atem Fam*, 111-114.

- Banco Mundial. (s.f.). *Gasto en salud, total (% del PIB)*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.TOTL.ZS?locations=CO>
- Barrow, J. C. (1977). The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 231-251.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organization Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership. Theory, reserarch, and Managerial Aplplications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 463-478.
- Becker , H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-40.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commintment. *American Journal of Sociology*, 32-40.
- Bera de azevedo, F. J., & Gimba, R. d. (2012). As prioridades axiológicas do lider autentico: Um estudo sobre valores e lideranca. *Revista de Adminstracao Mackenzie Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM.*, 96-121.
- Blanchard, K. H. (1969). Comments on "College Boards of Trustees: A Need for Directive Leadership"--By Kenneth H. Blanchard: Reply to Hunt's Comments. *The Academy of Management Journal*, 124-126.
- Bolivar, C. (2004). El arte del liderazgo esencial. *Gestión*, 83-89.
- Borrero Caldas, S., Ossa Flórez, G. A., & Tascón Durán, G. A. (2008). Revisión meta-analítica de la relación entre liderazgo carismático y desempeño organizacional. *Cuadernos de administracion / Universidad del Valle*, 125-135.
- Bracho Parra, O., & Garcia Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 165-177.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commiment. The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Cartwright & Zander, D. A. (1968). *Group Dinamics*. Universidad de Michigan: Harper&Row Company.
- Casida, J., & Parker, J. (2011). Staff nurse perceptions of nurse manager leadership styles and outcomes. *Journal of Nursing Management*, 478-486.
- Castaño, J. (Julio - diciembre de 2013). El sistema de salud colombiano. *Archivos de medicina (Col)*, vol. 13, núm. 2, 115-117. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/2738/273829753001.pdf>
- Cháves Martínez, J., & Ibarra Michel, J. P. (2016). Liderazgo y cambio cultura en las organizaciones para la sustentabilidad. *Revista estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 138-158.

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chuo, S. (2003). *The Relationship between Organizational Commitment and Burnout*. Los Angeles: Alliant International University.
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel. En *International Journal of Intercultural Relations* (págs. 332-345). Board.
- Contreras Torres, F. V., & Castro Rios, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 72-76.
- Contreras, F., Espinal, L., Pachon, A. M., & González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Perspectivas en Psicología*, 65-80.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 39-52.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 621-656.
- Corson, J. J. (1980). Review: Leaders and leadership. *Public administration review*, 630-634.
- Cruz-Martínez, L. M., Serralde Solórzano, A., & Rivera, L. (2015). Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, 2211-2224.
- Densten, I. L. (2001). Re-thinking burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 833-847.
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 684-696.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). se refiere a la capacidad de los gerentes de proyectos para motivar a los subordinados con objetivos atractivos e inspiradores, convencerlos de la necesidad de transformación y explicar por qué la transformación es imperativa. *International Journal of Project Management*, 543-556.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, 665-682.
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative science quarterly*, 453-470.
- Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P. R., & Olivares-Faúndez, V. E. (2016). *Psicología del trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. México: El Manual Moderno.
- Figueiredo-Ferraz, H., Grau-Alberola, E., & Gil-Monte, P. R. (2016). Influencia de los valores y la culpa en el síndrome de burnout. *Psicologia do Trabalho e das Organizações: Contributos*, 85-98.

- Florez, J., Atehortúa, S., & Arenas, A. (2009). Las condiciones laborales de los profesionales de la salud a partir de la ley 100 de 1993: evolución y un estudio de caso para Medellín. *Gerencia y Políticas de Salud*, 8 (16), 107-131.
- G. Y. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Madrid: Pearson.
- García Machado, J. J. (2016). II Seminario metodológico sobre aplicación práctica de modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza (PLS-SEM). *III Simposium internacional de investigación doctoral*. México: Facultad de Contaduría y administración - UNAM.
- García Rivera, B. R., Maldonado-Radillo, S. E., & Ramírez Baron, M. C. (2014). Determinación de las diferencias de género usando las escalas de limitación en el trabajo (WLQ); Compromiso Organizacional (OC) y MBI de Maslach en un grupo de servidores públicos del sector salud. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1620-1630.
- García Rivera, B. R., Maldonado-Radillo, S. E., & Ramírez Barón, M. C. (2014). Determinación de las diferencias de género usando las escalas de limitaciones en el trabajo (WLC), compromiso organizacional (OC) y MBI de Maslach en un grupo de servidores públicos del sector salud. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1620-1630.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., & Davis, K. M. (2011). *Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda*. *The Leadership Quarterly*.
- Garzón Castrillon, M. A. (s.f.). *Poryecto: Gestión de la felicidad en las organizaciones*. Obtenido de [www.fidee.org](http://www.fidee.org)
- Georgopoulos, B., & Mahoney, G. y. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*.
- Gil Monte, P. R., & Peirò, J. M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse or el trabajo. *anales de psicología*, 261-268.
- Gil-Monte, P. R. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 181-197.
- Gil-Monte, P. R., & Noyola Cortés , V. S. (2011). Estructura factorial del cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo emn maestros mexicanos de educación primaria. *Revista Mexicana de Psicología*, 75-84.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59-64.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 59-64.
- González, L., & Antón, C. (1985). Dimensiones del compromiso organizacional. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*, 89-103.
- González, T., & Guillén, M. (2008). *Organizational Commitment : a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment*. *Journal of Business Ethics*.

- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Guerrero, E., Gómez, R., Moreno, J. M., García, E., & Blázquez, M. (2011). El síndrome del quemado, modos de afrontamiento del estrés y salud mental en profesores no universitarios. *Psicología Conductual*, 557-576.
- Guerrero, R., Gallego, A. I., Berrecil-Montekio, V., & Vásquez, J. (2011). Sistema de salud de Colombia. *Salud Pública de México*, 144-155.
- Guerrero, R., Prada, S., & Chernichovski, D. (2014). *La doble descentralización en el sector salud: Evaluación y alternativas de política pública*. Cali, Colombia: Centro de Estudios en Protección Social y Economía de la Salud – PROESA. Universidad Icesi.
- Haavelmo, T. (1943). The statistical implications of a system of simultaneous equations. En *The Foundations of Econometric* (págs. 447-490). Cambridge: Reprinted in D.F Hendry and M.S Morgan .
- Hair Jr., J. F., Hult, G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Halpin, W. A. (1959). *The Leadership Behavior Of School Superintendents*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Herbst, P. G. (1963). Organizational commitment: A decision process model. *Acta Sociologica*, 34-46.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-9.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 - 9.
- Hersey & Blanchard, P. K. (1981). *Estilo eficaz de dirigir*. México.
- Hersey, P. (1998). *Organización del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1981). *Estilo eficaz de dirigir: Liderazgo situacional. No existen dos situaciones iguales*. México: IDH Ediciones.
- Hersey, P., & Blanchard, K. y. (1996). *Administración del comportamiento organizacional, Liderazgo Situacional*. México: Prentice May.
- House, J. R. (1975). *Path - Goal Theory of Leadership*. Seattle, Washington: University of Washington.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*.
- Jense, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. University of Nebraska.

- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *The Academy of Management Journal*, 208-218.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499-517.
- Kassem, M. S., & Moursi, M. A. (1971). Managerial effectiveness reviewed work(s): Managerial behavior, performance, and effectiveness by Campbell Aitken; the effective executive by Peter Druker; managerial effectiveness by W. J. Reddin. *The academy of management journal*, 381-388.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *El desafío del liderazgo : como obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires: Granica.
- Kuhnert, K. W. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/Developmental analysis. *Academy of Management Review*, 648-657.
- Lalini, D. (19 de Julio de 2013). Tranajadores de la salud preparan paro. *El Espectador*, págs. <http://www.elespectador.com/noticias/salud/trabajadores-de-salud-preparan-paro-articulo-434889>.
- Lara Hormigo, A. (01 de 01 de 2014). *Introducción a las ecuaciones estructurales en Amos y R*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/330247781/Memoria-Master-Antonio-Lara-Hormigo>
- Li, J., Zhuan Liang, Q., & Zhen Zhang, Z. (2016). The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention. *th journal of applied business reserarch*, 1145-1156.
- Littlewood Zimmerman, H. F., & Bernal García, E. R. (2011). *Mi primer modelamiento de ecuaciones estructurales: Lisrel*. México: Cintel.
- Littlewood, H., & Bernal García, E. (2011). *Mi primer modelamiento de ecuaciones estructurales*. México D.F.: Cintel.
- Lorca-Sánchez, B. N. (10 de 2010). Inestabilidad laboral y compromiso organizacional en profesionales de una clinica privada. *Tesis* . Mendoza, Argentina.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2003). *Estudios sobre liderazgo, teorías y evaluación*. Argentina: Secretaría de Ciencia, Tecnología e innovación productiva de la Nación.
- Lusier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo : teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F.: Cengage learning.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo*. Mexico: Cengage Learning.
- Luthans, F. &. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. San Francisco: In K. S Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basic of structural equation modeling*. United States Of American: Sage Publications.

- Mendoza Martínez, I. A. (Octubre de 2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional Y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tlaxcala, Tlaxcala, México.
- Mendoza Martinez, I. A. (10 de 2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. *Tesis doctoral*. Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Mendoza Martínez, I. A. (Octubre de 2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. *Tesis doctoral*. Tlaxcala, Tlaxcala, México.
- Mendoza Martínez, I. A., Castaño Benjumea, J. C., & Ospina Garcia, A. F. (2016). Relación del compromiso organizacional y las variables de resultado en trabajadores de Instituciones de salud en Colombia. *Gestión Social : Organizaciones Humanas para una Sociedad Global Inuyente* (págs. 4202-4224). Mérida, Yucatán, México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Mendoza, M. I. (Octubre de 2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tlaxcala, México.
- Mercado-Salgado, P., & Gil-Monte, P. R. (2010). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). *Revista Innovar*, 161-174.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practice and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 1-16.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*(80), 225-245.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management*, 61-98.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *En 2015 aumentó en 990.385 personas el número de afiliados al sistema de salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/En-2015-aumento-en-990.385-personas-el-numero-de-afiliados-al-sistema-de-salud.aspx>
- Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R., & Fiedler, F. E. (1970). The contingency model: criticism and suggestions. *the academy of management journal*, 253-267.
- Molina Marín, G., Ramírez Gómez, A., & Ruiz Gutiérrez, A. M. (Mayo de 2014). *Tensiones en las decisiones en Salud Pública en el sistema de salud colombiano: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares*. Medellín: Pulso & Letra Editores. Obtenido de [www.amazonaws.com: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43989889/Tensiones\\_en\\_las\\_decisiones\\_](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43989889/Tensiones_en_las_decisiones_)



en\_salud\_publica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494399786&Signature=gafEtEuIMK00INbsxR7JIY5a6fc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTe

- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *The Academy of Management Journal*, 512-526.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press Inc.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Mowday, R., & Steers, R. (1979). *Employee- Organization Linkages*. New York: Academic press.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. *Perspectiva en Psicología*, 51-58.
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- Ortega Ruiz, C., & Lopez Ruiz, F. (2004). El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 137-160.
- Owens, B. P., & Herman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of management journal*, 787-818.
- Palaci D. Francisco José. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Palich, L. E., & Hom, P. W. (1992). The impact of leader power and behavior on leadership perceptions. *Group & organization management*, 279-296.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. *Journal of Business Ethics*, 75-96.
- Peralta Gómez, M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (2007). El compromiso organizacional: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 81-109.
- Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, 0,.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 157-177.
- R. D. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Mexico D.F.: Thomson.

- Ramírez L., J., & Sgambatti M., V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*, 403-416.
- Ramos Avila, A. E., & Ortega Velázquez, A. (2011). Compromiso organizacional en una IES pública. *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades*. Monterrey, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Tecnológicos de Monterrey.
- Reddin, C. (14 de Abril de 2014). Seminario de efectividad gerencial. Cuernavaca, Morelos, México.
- Reddin, W. J. (1967). the 3 D management style theory : A typology base don task and relationships orientations. *Training and Development Journal*, 8-17.
- Reddin, W. J. (1977). An Integration of Leader-Behavior Typologies. *Group & Organization Studies*, 282-295.
- Reddin, W. J. (1983). Managerial Effectiveness and Style: Individual or Situation. *Tesis doctoral*. Estados Unidos.
- Rios Manrique, M., Tellez Ramirez, M. d., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes. *Ciencias y Administración*, 103-125.
- Ríos, M. I., Godoy, C., & Sanchez, J. (2011). Síndrome de quemarse por el trabajo, personalidad resistente y malestar psicológico en personal de enfermería. *Anales de Psicología*, 71-79.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 475-478.
- Rivera, A. (12 de Junio de 2016). En las grandes ligas. *El Diario del Otun*, pág. 4B.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson .
- Ruiz, d. A., & Luis, J. (2013). El compromiso organizacional : Un valor personal y empresarial en el marketing interno . *R&E*, 67-86.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Matín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 34-55.
- Sadeghi, A., & Lope Pihie, Z. A. (2012). Transformational leadership and Its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 186-197.
- Sánchez Santa-Bárbara , E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 29-39.
- Sánchez, G. A., Barrales, V., & otros, y. (2011). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Seligman, L. G. (1980). Reviewed: Leadership by James MacGregor Burns. *The American Political Science Review*, 153-156.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*.
- Serrano Orellana, B. J., & Portlanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 117-125.

- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 577-594.
- Shankar Pawar, B., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *The Academy of Management Review*, 80-109.
- Silva Peralta, Y. F., Gandoy, F., Jara, C., & Pacenza, M. I. (2015). Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública argentina. *Cuadernos de Administración - Universidad del Valle*, 68-79.
- Sorenson, J. R. (1971). Task demands, group interaction and group performance. *Sociometry*, 483-495.
- Stebbins, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 526-529.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Tannenbaum, R., & Massarik, F. (1957). A frame of reference. *Management science*, 1-19.
- Tatum: Improving people & sales. (Marzo de 2016). *Barómetro del compromiso 2015: Principales conclusiones y retos para el 2016*. Obtenido de [www.tatum.es](http://www.tatum.es): [http://www.tatum.es/wp-content/uploads/2016/05/comp\\_tat\\_15.pdf](http://www.tatum.es/wp-content/uploads/2016/05/comp_tat_15.pdf)
- Tejada Tayabas, J. M., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 295-309.
- Thiel, C., Griffith, J., & Connelly, S. (2015). Leader-follower interpersonal emotion management: Managing stress by person - focused and emotion - focused emotion management. *Journal of leadership & organizational studies*, 5-20.
- Tintoré Espuny, M. (2003). El liderazgo político en la antigüedad clásica. *Revista de estudios políticos*, 209-222.
- Tonon, G. (2003). *El burnout en los trabajadores sociales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza.
- Torres Solís, J. R., & Mendoza Martínez, I. A. (2006). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México desde dos modelos teóricos. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 105-123.
- Trindade da Silva Barreto, L. M., Kishore, A., Glufke Reis, G., Lopes Baptista, L., & Freire Medeiros, C. A. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *R.Adm., São Paulo*, 34-52.
- Tuesca-Molina, R., Iguarán Urdaneta, M., Suárez Lafauri, M., Vargas Torres, G., & Vergara Serpa, D. (2006). Síndrome de desgaste profesional en enfermeras/os del área metropolitana de Barranquilla. *Salud Uninorte*, 84-91.

- Udechukwu, I. (2006). The relationship between job satisfaction, organizational commitment, intentions to quit, and perceived alternative employment in the assessment of employee turnover: a study of correctional officers. *Tesis doctoral*. Nova Southeastern University.
- Uribe Prado, J. F., Patlán Pérez, J., & García Saisó, A. (2015). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y Administración*, 447-467.
- Varela, R. D. (27 de 03 de 2013). *Cierran la clínica cardiobascular*. Recuperado el 29 de 11 de 2013, de [www.eldiario.com.co](http://www.eldiario.com.co): <http://www.eldiario.com.co/seccion/RISARALDA/cierran-la-cl-nica-cardiovascular-1303.html>
- Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 73-91.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (Enero de 2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Obtenido de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)
- Villalba-Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y el compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 1-18.
- Villalón Camus, X. G. (Junio de 2014). El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal. *Tesis de grado de maestría*. Santiago de Chile, Chile.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., & Wernsing, T. Y. (2005). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. En *Development and validation of a theory-based measure*. (págs. 89-126). Journal of Management.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., & Wernsing, T. Y. (s.f.). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. En *Development and validation of a theory-based measure*. (págs. 89-126). Journal of Management.
- Wang, H.-J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 185-195.
- Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. Madrid: Fondo de cultura económica México - Argentina - Brasil - Chile - Colombia - España - Estados Unidos - Guatemala - Perú - Venezuela.
- Wright, S. (1921). Method of path coefficients- Journal of Agricultural Research. En *Correlation and Causation* (págs. 557-585).
- Yen Hsu, H. (06 de 2009). Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn. *Tesis Doctoral*. Minnesota.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S. A.



## ANEXO A

### CUADERNILLO DE APLICACIÓN PARA SEGUIDORES



**Universidad Nacional  
Autónoma de México**



#### Objetivos

La I.P.S está interesada en realizar un estudio sobre Liderazgo transformacional, Compromiso Organizacional y Desgaste Laboral con la asesoría de la Universidad Tecnológica de Pereira y la Tutoría de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los objetivos están orientados a la realización de un diagnóstico situacional sobre aspectos organizacionales enfocados a la mejora continua.

El siguiente instrumento es un medio que nos permitirá conocer nuestras debilidades y fortalezas como una institución de servicios asistenciales médicos, por lo que es deseable el correcto diligenciamiento **de forma personal y honesta a todas las preguntas** que se te presentarán posteriormente.

La información que proporciones será tratada con total **confidencialidad** y se garantiza el **anonimato** de los participantes.

¡Tú colaboración es importante en este diagnóstico!

Te solicitamos de la manera más atenta que dediques un poco de tu tiempo para la resolución de este cuestionario.

¡Muchas gracias!

**INSTRUCTIVO:**

A continuación, se te proporcionará un cuadernillo de preguntas, un lápiz 2 ½ y una hoja de respuestas. Te pedimos que leas cuidadosamente cada pregunta y que respondas en la “Hoja de Respuestas” llenando o pintando el óvalo correspondiente a la respuesta que desees dar. De igual manera te pedimos que tengas mucho cuidado de seguir la secuencia numérica de cada pregunta y su llenado adecuado en la hoja de respuestas, ya que posteriormente serán leídas de manera computarizada.

**NOTA:**

- 1) No contestar en este cuadernillo.
- 2) Se te proporcionará una Hoja de Respuestas.
- 3) Contestar con lápiz 2 ½ en la hoja de respuestas.

**EJEMPLO:**Pregunta en el cuadernillo:

1. Sexo:

- 1) Femenino      2) Masculino

Respuesta en la hoja de lectura óptica (Hoja de Respuestas):

(Si la persona que contesta fuera mujer, entonces la respuesta a elegir sería la siguiente)

1	<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5	6	7
---	----------------------------------	---	---	---	---	---	---

(Si la persona que contesta fuera hombre, entonces la respuesta a elegir sería la siguiente)

1	1	<input checked="" type="radio"/>	3	4	5	6	7
---	---	----------------------------------	---	---	---	---	---

## INICIO DEL CUESTIONARIO:

### DATOS DEMOGRÁFICOS, ESCOLARES Y ORGANIZACIONALES DEL COLABORADOR

Marque en la **Hoja de Respuestas** cada uno de los siguientes aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a sus características personales (**la información es confidencial y no requiere que escriba su nombre**).

#### DEMOGRÁFICOS

##### 1.- Sexo:

- 1) Femenino                      2) Masculino

##### 2.- Edad en años cumplidos:

- 1) Menos de 18 años    2) De 18 a 25 años                      3) De 26 a 30 años  
 4) De 31 a 35 años    5) De 36 a 40 años                      6) De 41 a 45 años  
 7) 46 años o más

##### 3.- Estado civil:

- 1) Casado(a)                      2) Soltero(a)                      3) Divorciado(a)  
 4) Viudo(a)                      5) Unión libre                      6) Otro

##### 4.- Número de hijos:

- 1) Ninguno                      2) Un hijo                      3) Dos hijos  
 4) Más de dos.

#### ESCOLARES

##### 5.- Último grado de estudios terminados

- 1) Ninguno                      2) Primaria                      3) Media Vocacional  
 4) Bachillerato                      5) Estudios Técnicos o Tecnológicos  
 6) Profesional                      7) Postgrado

##### 6.- Tipo de Escuela del último grado de estudios:

- 1) Privada                      2) Pública

##### 7.- ¿Cuántos Idiomas domina?

- 1) Uno                      2) Dos                      3) Tres o más

#### ORGANIZACIONALES



**8.- Tipo de Trabajador:**

- 1) Confianza                      2) Base                                      3) Interinato  
4) Otro

**9.- Antigüedad en el Hospital y/o Clínica:**

- 1) Menos de 3 años    2) De 3 a 5 años                                      3) De 6 a 10 años  
4) Más de 10 años

**10.- Antigüedad en el puesto:**

- 1) Menos de 3 años    2) De 3 a 5 años                                      3) De 6 a 10 años  
4) Más de 10 años

**11.- Nivel jerárquico:**

- 1) Directivo                                      2) Mandos medios                                      3) Operativo

**12.- Personal a su cargo:**

- 1) Ninguno                                      2) Menos de 5                                      3) De 5 a 10  
4) Más de 10

**13.- ¿El área en que se desempeña o la función que desempeña corresponde a su profesión o especialidad?**

- 1) Sí                                      2) No                                      3) Parcialmente

**14.- ¿Se ha capacitado en los últimos seis meses en su área académica o administrativa?**

- 1) Si                                      2) No

**15.- ¿Cuál es su nivel de dominio de las tecnologías de información y comunicación (como Internet, programas: ¿Word, Excel, Power Point) utilizadas en su área de trabajo?**

- 1) No se usan/necesitan    2) 0 %                                      3) Básico  
4) Intermedio                                      5) Avanzado                                      6) Experto

**16.- ¿Con qué frecuencia se tiene que ausentar de su trabajo, por motivos de salud, asuntos familiares, personales, entre otros?**

- 1) Nunca                                      2) Casi nunca                                      3) Ocasionalmente  
4) Casi siempre                                      5) Siempre

**17.- ¿Con qué porcentaje de los recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura que necesita para realizar su trabajo óptimamente, considera usted que cuenta?**

- 1) 0 %                      2) 20 %                      3) 40 %  
 4) 60 %                      5) 80 %                      6) 100 %

**18.- ¿Qué tanto le permite su horario de trabajo compaginar sus actividades personales y familiares satisfactoriamente?**

- 1) No me lo permite    2) Escasamente                      3) Parcialmente  
 4) Ampliamente                      5) Plenamente

**19.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el grado de libertad de decisión que tiene en su puesto de trabajo?**

- 1) Totalmente insatisfecho                      5) Ligeramente satisfecho  
 2) Muy insatisfecho                      6) Muy satisfecho  
 3) Parcialmente insatisfecho                      7) Totalmente satisfecho  
 4) Me es indiferente

**20.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su salario en esta organización?**

- 1) Totalmente insatisfecho                      5) Ligeramente satisfecho  
 2) Muy insatisfecho                      6) Muy satisfecho  
 3) Parcialmente insatisfecho                      7) Totalmente satisfecho  
 4) Me es indiferente

**21.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su actual empleo?**

- 1) Totalmente insatisfecho                      5) Ligeramente satisfecho  
 2) Muy insatisfecho                      6) Muy satisfecho  
 3) Parcialmente insatisfecho                      7) Totalmente satisfecho  
 4) Me es indiferente

**22.- ¿Ha pensado cambiar de empleo?**

- 1) Nunca                      2) Casi nunca                      3) Ocasionalmente  
 4) Casi siempre                      5) Siempre

**23.- ¿Además del trabajo en este Hospital y/o Clínica trabaja en otro lugar?**

- 1) Si                      2) No

**24.- ¿Cuántos trabajos tiene en total?**

- 1) Uno                      2) Dos                      3) Más de dos

**25.- ¿Trabaja como personal de servicio asistencial o como personal administrativo?**

- 1) Personal de servicio                      2) Personal administrativo

**26.- ¿Pertenece a una Sociedad u organización interna dentro de la Institución?**

- 1) Sí    2) No

**27.- ¿Pertenece a la Sociedad Médica de su especialidad?**

- 1) Sí    2) No

**28.- ¿Está usted certificado en su especialidad médica?**

- 1) Sí    2) No

\_\_\_\_\_ **¡Muchas Gracias!** \_\_\_\_\_

**Por favor sigue contestando las preguntas de la siguiente hoja.**

**Identifica algunas características de comportamiento laboral con el Jefe inmediato**

## IDENTIFIQUE CARACTERÍSTICAS DE SU JEFE...

Marque **en la hoja de respuestas** respecto a cada una de las siguientes afirmaciones, la opción que más describa el comportamiento de su jefe inmediato considerando su ámbito laboral actual. Elija “*una sola opción de respuesta*” de acuerdo con la siguiente escala:

Nunca	Ocasionalmente	Normalmente	Frecuentemente	Siempre
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>29</b>	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.
<b>30</b>	Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional.
<b>31</b>	Motiva al trabajador para que alcance los objetivos programados.
<b>32</b>	Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.
<b>33</b>	Considera las distintas necesidades laborales del personal.
<b>34</b>	Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.
<b>35</b>	Está al pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.
<b>36</b>	Está al margen, hasta que los problemas se tornen críticos, entonces actúa.
<b>37</b>	Es probable que él/ella esté ausente cuando se le necesita
<b>38</b>	Su liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.
<b>39</b>	Anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.
<b>40</b>	Es efectiva(o) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos del trabajo.
<b>41</b>	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.
<b>42</b>	Integra una visión clara del futuro de la organización.
<b>43</b>	Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización.
<b>44</b>	Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas acordadas.
<b>45</b>	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.
<b>46</b>	Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.

47	Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas
48	Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.
49	Actúa solamente cuando los problemas se toman críticos.
50	Está ausente cuando más se le necesita.
51	El equipo de trabajo a su cargo está satisfecho con los métodos de la dirección que emplea.
52	Estimula al personal a esforzarse para ser mejor.
53	Se nota la efectividad del jefe en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.
54	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.
55	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.
56	Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.
57	Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.
58	Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.
59	Reconoce en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales.
60	Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.
61	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.
62	Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.
63	En momentos de crisis es difícil encontrarlo.
64	El equipo de trabajo está satisfecho con los logros obtenidos en la actualidad.
65	Incrementa en el colaborador el sentido de participación activa en el trabajo.
66	Es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.
67	Su sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.
68	Comunica la visión del futuro deseado de la organización.
69	Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización.
70	Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperado.
71	Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.

72	Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.
73	Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.
74	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal.
75	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.
76	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarle(a).
77	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.
78	Estimula a que se esfuercen más los colaboradores en sus actividades laborales.
79	Es efectiva(o) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.
80	El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.

\_\_\_\_\_ ¡Muchas Gracias! \_\_\_\_\_

**Por favor sigue contestando las preguntas de la siguiente hoja.**

**Por cada pregunta marque en la hoja de respuestas la opción que mejor refleja su opinión:**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

81	Perdería mucho si dejo de laboral con la empresa, por lo que tengo un compromiso por continuar trabajando en ella.
82	En este momento ha sido difícil para mí el lograr distintas metas y objetivos laborales.
83	Muestro gran compromiso emocional con la empresa por todas las experiencias laborales satisfactorias en ella.
84	Muestro mucho cansancio al atender diversos asuntos que me piden mis compañeros de trabajo.
85	He demostrado una actitud un tanto indiferente ante los problemas personales de algún compañero de trabajo.
86	Muestro reciprocidad con la empresa donde trabajo por todas las prestaciones que me otorga.
87	He perdido el interés para ser constante en cuanto a alcanzar mis metas personales y laborales.
88	Por mi antigüedad y las prestaciones correspondientes me comprometo a permanecer trabajando activamente en la empresa.
89	Demuestro reciprocidad laboral con la empresa por los beneficios que me otorga.
90	He mostrado una actitud un tanto deshumanizada ante las distintas peticiones laborales de mis compañeros.
91	Muestro un compromiso afectivo a la empresa por todas las satisfacciones laborales que he alcanzado.
92	Estoy fatigado por atender todo el día directamente a distintas personas en la oficina.
93	En estos momentos el desarrollo en distintos aspectos de mi vida está detenido.
94	Muestro una actitud un tanto deshumanizada cuando otros compañeros de trabajo han necesitado de mi apoyo.
95	Me comprometo a permanecer en la empresa por todos los años de trabajo y logros personales.
96	Demuestro laboralmente un compromiso moral con la empresa como reciprocidad a sus prestaciones.
97	En el trabajo me he sentido exhausto al atender a mis compañeros de trabajo.

<b>98</b>	Por todas las experiencias laborales satisfactorias en la empresa manifiesto un compromiso emocional hacia ella.
<b>99</b>	He respondido de forma deshumanizada cuando alguien me ha solicitado una atención personal.
<b>100</b>	Estoy muy cansado para dar una atención a todo tipo de asuntos laborales.
<b>101</b>	Demuestro una reciprocidad laboral correspondiente a las prestaciones y beneficios de mi empresa.
<b>102</b>	Mis compañeros y amigos han notado que últimamente he tenido dificultad para lograr mis metas personales.
<b>103</b>	La inversión en tiempo y esfuerzo en la empresa me compromete a continuar trabajando activamente.
<b>104</b>	Me comprometo emocionalmente con la empresa por las distintas satisfacciones laborales que he tenido.
<b>105</b>	He atendido de forma indiferente o incluso irritable a otras personas que necesitan de mí.
<b>106</b>	Me siento agotado emocionalmente al atender todas las necesidades laborales de mis compañeros de trabajo.
<b>107</b>	Los beneficios y prestaciones laborales me comprometen a trabajar de forma recíproca en la empresa.
<b>108</b>	He tenido una baja realización personal en distintas facetas de mi vida.
<b>109</b>	Mi compromiso de permanecer en la empresa es reciproco por los beneficios de antigüedad y prestaciones que me otorga.
<b>110</b>	Demuestro un compromiso afectivo con la empresa porque me permite cubrir mis necesidades y expectativas laborales.
<b>111</b>	En distintas facetas de la vida he tenido problemas para alcanzar mis objetivos y metas.
<b>112</b>	Mi compromiso de permanencia en la empresa responde a toda la experiencia y reconocimiento laboral que he alcanzado.
<b>113</b>	Me he sentido muy fatigado en el trabajo como para atender las distintas necesidades de otros que requieren de mí
<b>114</b>	Mis compañeros de trabajo han notado la indiferencia con la que los trato.
<b>115</b>	La empresa me permite cubrir mis necesidades y expectativas laborales comprometiéndome afectivamente.



116	Muestro agradecimiento por todas las prestaciones y beneficios laborales que me otorga la empresa.
117	Me comprometo a permanecer laboralmente con la empresa por todos los años que he trabajado.
118	Mi empresa me motiva a dar lo mejor por las prestaciones que me brinda.
119	Mi rendimiento y eficiencia personal ha disminuido considerablemente en distintos aspectos de mi vida.
120	Mis compañeros me han dicho que me observan agotado emocionalmente en la atención personal hacia ellos.
121	Mis compañeros observan mi compromiso emocional hacia la empresa por todas las satisfacciones laborales que he tenido.
122	Mis compañeros y amigos han notado que los he tratado de forma indiferente.
123	Los beneficios por antigüedad y prestaciones me comprometen a continuar trabajando activamente en la empresa.
124	Manifiesto mucho cansancio al atender a todas las necesidades de mis compañeros y superiores.
125	He tenido un estancamiento en todo lo relacionado con mis logros y expectativas de desarrollo.
126	Muestro agradecimiento por los beneficios que he obtenido por trabajar en esta empresa.
127	Mi satisfacción en el trabajo me compromete emocionalmente con la empresa.
128	Mis compañeros de trabajo han observado en mí una actitud un tanto deshumanizada en mi comunicación.
129	Últimamente he perdido la capacidad para alcanzar mis objetivos personales y laborales.

**FIN DEL CUESTIONARIO.**

**¡GRACIAS!**