ESTUDIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA EN LA CIUDAD DE MÉXICO Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL DE SUS DIRECTIVOS

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez **(6)**
José Ramón Torres Solís **(7)**
Tonathiu Ibarra Cortés **(8)**
Universidad La Salle
Universidad Nacional Autónoma de México

ABSTRACT

The aim of this study is to make an organizational diagnosis regarding the correlations of the transformational and transactional leadership subscales, according to the Transformational leadership Model by Bass and Avolio and taking into consideration organizational climate factors within a system, measured by the Gordon and Howe model, in Directors of a Government Health Care System, which is integrated, in his first level, by four medical units in Mexico City. 45 directors' profiles were analyzed according to the perception of 178 immediate lower position employees (followers). Results indicate transformational leadership subscales dominance among the studied directors. Variables of result appear, according to their importance, as follows: effectiveness, extra effort and satisfaction. Transformational leadership subscales obtain higher correlations to organizational climate factors, as well as to variables of result; they have greater influence on variables of result as well, in comparison to the transactional leadership subscales, hereby explaining 90 % of the variance in each of them, in this study. Adequate reliability levels were obtained for the questionnaires used, according to the Alpha of Cronbach test. Previous empirical findings made by Bass and Avolio, such as the achievement of significant inverse coefficients regarding the correlations between the Management by exception passive and the Laissez-faire subscales, and all the variables of the model, as well as a positive correlation between the Management by exception passive and the Laissez-faire subscales, were confirmed. Diagnosis results on organizational climate and leadership will determine forthcoming organizational intervention strategies on personnel training and development programmes.

KEY WORDS: Leadership, Managerial styles, Skills, Development, employee perception.

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo el realizar un diagnóstico organizacional al correlacionar subescalas de liderazgo transformacional y transaccional de directivos de un Sistema de Atención Médica Gubernamental en su primer nivel, conformado por cuatro unidades médicas en el D.F., bajo el modelo de Bass y Avolio; con factores de clima organizacional del Sistema, evaluado bajo el modelo de Gordon y Howe. Se analizó el perfil de liderazgo de 45 directivos, bajo la percepción de 178 de sus trabajadores inmediatos (seguidores). Los resultados indican la dominancia de subescalas de liderazgo transformacional en los directivos investigados, su orientación en cuanto a variables de resultado, es en primer término: la efectividad, en segundo lugar al esfuerzo extra, y por último, la satisfacción. Las subescalas del liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación con factores de clima organizacional y variables de resultado, tienen mayor impacto, en estas últimas, en comparación con las transaccionales; explicando más del 90 % de la varianza, en cada una de ellas. Se obtuvieron adecuados niveles de confiabilidad de los instrumentos, al utilizar el Alpha de Cronbach. Se ratificaron los resultados de los hallazgos empíricos de Bass y Avolio en estudios previos, como la obtención de coeficientes inversos significativos, en las correlaciones entre las subescalas administración por excepción pasivo y el Laissez – faire, con todas las variables del modelo, así como una correlación positiva entre éstas últimas. Los resultados del diagnóstico sobre el clima organizacional y liderazgo, definirán las estrategias posteriores de intervención organizacional en capacitación y desarrollo.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Estilos administrativos, Habilidades, Desarrollo, Percepción del empleado.

(6) Investigador de la Universidad La Salle. do011877@ulsa.edu.mx, amendoza@ci.ulsa.mx

(7) Investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México. jrts@servidor.unam.mx

(8) Egresado del programa de Maestría en Administración de Instituciones de la Salud de la ULSA. po006601@ulsa.edu.mx

Antecedentes del modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional

A lo largo de los años, se han distinguido diversos enfoques teóricos sobre el estudio del liderazgo, los cuales se pueden agrupar de la siguiente manera (Mendoza, 2005):

1) Teorías caracteriales y de los rasgos 2) Teorías conductuales; 3) Teorías de contingencias y situacionales; y por último, el 4) las Teorías transformacionales.

Las teorías caracteríales y de los rasgos se centran en describir las características de personalidad de los líderes más destacados en la historia. Durante más de cuarenta años, los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad; como la teoría del gran hombre, el enfoque Carismático de Max Weber (1947); el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores. Se destaca el análisis bidireccional de la conducta del líder en estudios de las Universidades de Ohio (1940), Michigan (1945) y Harvard (1950), así como en el Grid Gerencial de Blake y Mounton (1964); mientras que el tercer enfoque; observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo, para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación, tomando en cuenta otras variables como la efectividad. Destacan los modelos situacionales y de contingencias como el de Hersey y Blanchard (1984), Vroom y Phillip Yetton (1973) y Reddin (1970), entre otros. Por último, el cuarto enfoque contempla aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones, destacan los modelos de Bass y Avolio (1990) y el modelo de Kouzes y Posner (1995).

El liderazgo transformacional y transaccional en la intervención organizacional

El modelo de Bass y Avolio (1990) se puede conceptualizar dentro de los modelos contemporáneos de intervención organizacional; ya que responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación tecnológica, planeación estratégica creativa, y la orientación hacia los procesos de capacitación y desarrollo organizacional, entre otros. El modelo de intervención organizacional completo incluye por lo menos, tres fases; diagnóstico o línea base, la intervención y el seguimiento.

El modelo de Bass de liderazgo transformacional, tuvo su origen al retomar los conceptos fundamentales de Burns en 1978. Burns distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional (Bass, 1999).

Liderazgo transaccional

Para Burns (1978), la política transaccional del líder es motivar a los seguidores para intercambiar con ellos, premios para un rendimiento de servicios.

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

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

Burns argumenta que el liderazgo transaccional enfatiza en los intercambios entre el líder y los seguidores. Los seguidores reciben cierto valor como resultado de su trabajo. Bass (1985), afirma que la relación de intercambio se traduce como un factor de "costo beneficio".

Bass (1999) "El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan".

Liderazgo transformacional

Para Burns (1978), el líder transformacional también reconoce la existencia de necesidades en el potencial de los seguidores, pero tiende a ir más allá, buscando despertar y satisfacer necesidades más altas, comprometer la personalidad total del seguidor. Los líderes transformacionales pueden intentar y tener éxito, en elevar su influencia sobre los niveles más bajos y altos, de la jerarquía de la pirámide de necesidades de Maslow.

El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus auto-intereses, por el interés de bienestar del grupo.

Para Burns (1978), el liderazgo transformacional se encuentra en un extremo opuesto del liderazgo transaccional en una línea continua. Bass (1985), difiere de conceptualmente de Burns, por sus descubrimientos en diversos estudios; afirma que los líderes exhiben una variedad de patrones tanto de liderazgo transformacional, como transaccional. En palabras de Bass (1997), el *"líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tú país" y más tarde, afirma "el líder transaccional, se centra en lo que tú país, puede hacer por ti".(Hartog et al, 1997).*

Mientras que el líder transaccional motiva a los seguidores para lograr lo que se espera de ellos, el líder transformacional, inspira a los seguidores para alcanzar más de lo esperado. La dinámica del liderazgo transformacional involucra una fuerte identificación entre el personal con el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá, del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales amplían y elevan los intereses de los seguidores, generan conocimientos y aceptación entre los seguidores, en los propósitos y misión del grupo, así como los motivan para ir más allá, en bienestar del mismo. El líder transformacional articula una visión realista del futuro que puede compartirse, estimula intelectualmente a los seguidores, y dedica una atención personalizada, en cada uno de los integrantes del grupo. El efecto transformador de dichos líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos como individuos.

Defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para finalmente, transforman a los individuos y a la organización. Para Bass (1985) esta transformación de seguidores y organización, puede ser lograda incrementando el conocimiento de la importancia y el valor de los resultados diseñados, consiguiendo que los seguidores trasciendan por sus propios intereses, alterando y ampliando las necesidades de los seguidores.

Es conveniente no perder de vista que el liderazgo, tiene una relación importante con tres aspectos a considerar, que se conocen como variables de resultado, según Bass y Avolio (1999), son: la satisfacción de los trabajadores y el grupo, el esfuerzo extra en su desempeño, y la efectividad.

Variables de resultado

Interpretando la concepción de Bass (1999), sobre las variables de resultado, se tiene: la satisfacción está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades. El esfuerzo extra se define, por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente, cuando el líder necesita de su colaboración. La efectividad se constituye por las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

A continuación se presenta el modelo completo de las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional, el no liderazgo, así como las variables de resultado.

Figura 1. Modelo completo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

Modelo de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bass y Avolio

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma												
Influencia idealizada (Atributos)	Influencia idealizada (Conducta)	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Fuente: Elaboración propia.

Estudios previos

Partiendo del modelo de Bass y Avolio, Pascual Pacheco y colaboradores (1993), realizaron un estudio sobre las conductas de líderes educativos y su influencia en el éxito de la institución docente. El objetivo del estudio se orientó en comprobar la relación existente entre las diversas dimensiones del liderazgo transaccional y transformacional (variables independientes), con las variables de resultado (variables dependientes): satisfacción, esfuerzo extra y efectividad de los profesores.

Los autores tradujeron y adaptaron el MLQ Edición 5 al contexto de los centros docentes de las Comunidades Autónomas de Castilla – León y del País Vasco. Se desarrollaron dos cuestionarios, uno orientado a los directivos y el otro dirigido a los profesores con una extensión de 68 reactivos, a los que adicionalmente se integraron otras preguntas sobre diferentes datos biográficos, experiencia, etc. Acuñaron el término "Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo Educacional".

Los resultados del estudio pudieron corroborar los aspectos de confiabilidad y validez. El análisis factorial permitió garantizar la validez de constructo de cada una de las dimensiones o escalas de liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo (Laissez Faire) y variables de resultado, alcanzando una varianza explicada total de 58.9.

Los resultados pudieron apoyar los hallazgos de Bass y Avolio (1999), y otros autores Metcalfe (2000), Gelis Zvi D.(2001), sobre los siguientes puntos (Bass, 1999):

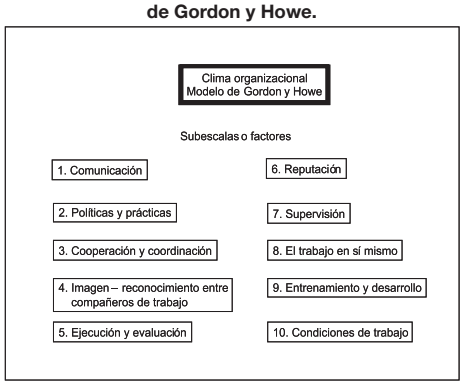
Las correlaciones entre las dimensiones de estilos de liderazgo transformacional con las de resultado, son más altas en comparación con las de los estilos de liderazgo transaccional.

Las correlaciones entre las variables de resultado y la dimensión de liderazgo transformacional administración por excepción (pasivo) y Laissez Faire son inversas significativas.

Las correlaciones entre el estilo de liderazgo transformacional administración por excepción (pasivo) y Laissez Faire son positivas y significativas. Lo anterior permitió orientar el presente estudio para plantear sus objetivos y preguntas de investigación con respecto a la correlación entre subescalas de liderazgo transformacional y transaccional con factores de clima organizacional desde el modelo de Gordon y Howe (1977) en el Sistema de Atención Médica gubernamental investigado (Kendall, 1977).

Dicho modelo incluye diez factores como sigue:

Figura 2. **Modelo completo de clima organizacional de Gordon y Howe.**



Fuente: Elaboración propia.

Objeto de análisis

Es un Sistema de Atención Médica Gubernamental en sus diferentes niveles y modalidades que atiende a sus trabajadores y derechohabientes; se constituye como una de las empresas paraestatales de la administración pública del D.F.

El peso estratégico que juegan los servicios que prestan los trabajadores a los ciudadanos del D.F., es considerada como vital para el funcionamiento de la ciudad, por lo que el cuidado de la salud de los trabajadores y sus derechohabientes está altamente valorado como política institucional. Motivo por el cual es fundamental estudiar el clima organizacional y el liderazgo transformacional y transaccional, de los servidores públicos encargados de prestar atención médica a dicha población.

Objetivo

Correlacionar el perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos de un Sistema de Atención Médica Gubernamental en su primer nivel, conformado por cuatro unidades médicas en el D.F.; con el clima organizacional y variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad).

Preguntas de investigación

¿Qué subescalas de liderazgo transformacional y transaccional predominan en los directivos del Sistema de Atención Médica Gubernamental? ¿A qué variable de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad) se enfocan más los directivos investigados? ¿Cuáles son los cinco factores predominantes del clima organizacional del Sistema de Atención Médica Gubernamental? ¿Qué subescalas de liderazgo transformacional y transaccional se correlacionan en mayor medida, con los factores de clima organizacional? ¿Qué subescalas de liderazgo transformacional y transaccional se correlacionan en mayor medida, con las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra, y efectividad)? ¿Qué subescalas de liderazgo transformacional y transaccional impactan más en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad)? ¿Se corroboran los principales fundamentos teóricos y hallazgos empíricos del modelo de Bass y Avolio, en relación a los constructos del liderazgo transformacional y transaccional en el presente estudio?.

Hipótesis y pruebas estadísticas

Ho: "En el perfil de liderazgo de los directivos del Sistema de Atención Médica Gubernamental, predominan subescalas de liderazgo transaccional". Dicha hipótesis pretende analizar la tendencia de subescalas de liderazgo transformacional y transaccional, para lo cual es necesario indagar los intervalos de confianza para la media, de cada una de las subescalas inherentes en el modelo teórico.

Ho: "Los directivos del Sistema de Atención Médica Gubernamental están orientados principalmente a la efectividad". Como en las anteriores hipótesis, es necesario tomar en cuenta las puntuaciones medias de cada una de las variables de resultado, desde sus intervalos de confianza.

Ho: "Los cinco factores predominantes del clima organizacional del Sistema de Atención Médica Gubernamental son: políticas y prácticas, cooperación y coordinación, reputación, supervisión y las condiciones de trabajo". Es necesario tomar en cuenta las puntuaciones medias de cada uno de los factores de clima organizacional, desde sus intervalos de confianza.

Ho: "Las subescalas de liderazgo transaccional tienen mayor puntaje de correlación que los estilos transformacionales, con respecto a los factores de clima organizacional". Se pretende corroborar correlaciones importantes entre las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional del modelo teórico de Bass y Avolio, con respecto a factores de clima organizacional del modelo de Gordon y Howe, para lo cual es necesario tomar en cuenta coeficientes de correlación de Pearson.

Ho: "Las subescalas de liderazgo transaccional tienen mayor puntaje de correlación que los estilos transformacionales, con respecto a las variables de resultado". Se pretende corroborar correlaciones importantes entre las subescalas de liderazgo transformacional y transaccional con variables de resultado del modelo teórico de Bass y Avolio, para lo cual es necesario tomar en cuenta coeficientes de correlación de Pearson.

Ho: "Las subescalas de liderazgo transformacional impactan en mayor medida a las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), en comparación con las subescalas de liderazgo transaccional". La hipótesis pretende analizar el impacto de subescalas de liderazgo transformacional y transaccional (definidas como variables independientes) con respecto a variables de resultado del liderazgo (definidas como variables dependientes). Lo anterior se analizó tomando en cuenta por separado dicho impacto en cada una de las variables dependientes, siendo necesario aplicar una regresión múltiple.

Metodología

Unidad de análisis

El total de la población se constituyó de 178 trabajadores de un Sistema de Atención Médica Gubernamental en su primer nivel, conformado por cuatro unidades médicas en el D.F. El personal se integró de la siguiente manera: un 29 % (52) administrativo, el 58 % (103) médicos, el 12 % (21) enfermeras, y el 1 % (2) no contestó. El 53 % (94) fueron mujeres, mientras que el 47 % (84) restante fueron hombres. El 63% (112) reportaron ser casados, el 33 % (58) solteros, y el 4 % (8) mencionaron otro. El 49 % (87) trabajan

en el turno matutino, el 47 % (83) en el vespertino, y el 4 % (8) en el mixto. En cuanto a la antigüedad en el Sistema, se reportó que el 35 % (63) tuvo menos de tres años, el 23 % (42) de 3 a 5 años, el 19 % (33) de 6 a 10 años, y el 23 % (40) con más de 10 años.

Procedimiento

Se aplicaron a la totalidad de 178 trabajadores de un Sistema de Atención Médica Gubernamental en el D.F., dos instrumentos: la "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), Versión 5. "Visto por otros", de Mendoza (2005), para evaluar el perfil de liderazgo transformacional y transaccional de directivos del Sistema investigado.

De la misma forma, se aplicó el Inventario de la Situación Socioafectiva de los Equipos de Trabajo (SSET) para evaluar el Clima Organizacional, de Gordon y Howe (1977). Todos los participantes fueron invitados a responder voluntariamente el instrumento, y se les garantizó el uso confidencial de sus respuestas. La información de los cuestionarios una vez contestados, se integró en una base de datos que se procesó en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), versión 15 para Windows.

Instrumento # 1

"Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), Versión 5, Mendoza, 2005

El instrumento empleado en la presente investigación se derivó del original "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), Versión 5; fue elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio, en la Universidad de Binghamton en Nueva York. Dicho instrumento ha sido aplicado en diversos países, en distintos idiomas y en todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas.

Existen dos versiones del mismo instrumento; la que está orientada para que responda el propio jefe o líder ("Uno mismo"), y la que responden los seguidores ("Visto por otros"). La prueba fue desarrollada por Bass y Avolio siendo confiabilizada, validada y estandarizada en E.U. y otros países. Los fundamentos teóricos del modelo cuentan con validez empírica demostrable en diversos contextos organizacionales. Lo anterior ha generado nuevas líneas de investigación sobre la propia instrumentación y metodología del MLQ.

En el perfil de liderazgo derivado de la evaluación del MLQ, se entiende que cada líder despliega una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil del líder involucra más de uno, o menos de otro.

La versión original del MLQ Edición 5, integra 45 reactivos que se responden de manera escrita bajo una escala de Likert, como la siguiente: 0= Nunca, 1= Ocasionalmente, 2 = Normalmente, 3 = Frecuentemente y 4 = Siempre.

La "Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ), Versión 5 en el presente estudio, se integró de un total de 52 reactivos. Las dimensiones del instrumento se integran de cuatro reactivos por subescala, que posteriormente se operacionalizan de forma sumativa; el valor mínimo de cada subescala, es 0 y el valor máximo es 16.

Instrumento # 2

"Inventario para determinar la Situación Socioafectiva del Equipo de Trabajo" (SSET).

Fue desarrollado para identificar la opinión que tienen los miembros acerca de diez aspectos que influyen en su actitud ante el trabajo colectivo, según las investigaciones realizadas por William Gordon y Roger Howe.

La versión original del SSET, evalúa 10 factores o subescalas que se describen a través de 60 reactivos, los cuales se responden de manera escrita bajo una escala de Likert, como la siguiente: 1= No estoy satisfecho, 2 = Estoy sólo ligeramente satisfecho, 3 = Estoy satisfecho, 4 = Estoy muy satisfecho y 5 = Estoy extremadamente satisfecho.

Las dimensiones del instrumento se integran de seis reactivos por subescala, que posteriormente se operacionalizan de forma sumativa; el valor mínimo de cada subescala, es 6 y el valor máximo es 30.

Análisis estadístico

De acuerdo a las hipótesis del estudio, se realizaron distintas pruebas estadísticas como son: intervalos de confianza para la media, correlaciones de Pearson momento – producto y regresiones múltiples. Para evaluar la confiabilidad del instrumento se empleó el Alpha de Cronbach.

Resultados

Hipótesis 1

A partir de los Intervalos de confianza de las medias al 95 %, se determinaron las subescalas que integran el perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los directivos investigados, denotando aquellas, que obtienen mayores puntuaciones medias. Se observa un predominio de estilos transformacionales, tomando en cuenta la media, y su desviación estándar, en los intervalos de confianza como sigue: en primer lugar, se tiene la subescala E1 Influencia idealizada (Atributo), con una puntuación media de 11.24 (DE 5.57); le siguen la E2 Influencia idealizada (Conducta), con una media de 9.78 (DE 5.72); le sigue la E4 Estimulación intelectual, con una media de 9.21 (DE 5.59); la E3 Inspiración motivacional con una media de 9.06 (DE 5.33); la E5 Consideración individual, con una media de 8.96 (DE 5.75) y la E13 Tolerancia psicológica, con una media de 8.64 (DE 5.28).

Las puntuaciones medias de las subescalas transaccionales fueron: la E7 Administración por excepción activo (subescala de liderazgo transformacional), con una media de 9.67 (DE 5.10), obtuvo una puntuación superior a algunas subescalas transformacionales, la E8 Administración por excepción pasivo con una media de 7.04 (DE 4.33) y le sigue la E6 Premio contingente con una media de 6.76 (DE 5.35). En cuanto al no liderazgo, la E9 Laissez – Faire con una media de 5.49 (DE 4.36).

Lo anterior permite Rechazar la Ho. con una P. del .05. Para mayor detalle favor de remitirse a la Tabla # 1.

Tabla 1.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INTERVALOS DE CONFIANZA
TRABAJADORES
SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA GUBERNAMENTAL EN EL D.F.
N= 178

Estadística descriptiva					Intervalo de confianza al	
Variables	N	Media	Desviación Estandar	Error estandar de la media	Límite inferior	Límite superior
E1 Influencia idealizada (Atributo)	178	11.24	5.57	0.42	10.42	12.07
E12 Efectividad	178	9.79	5.44	0.41	8.98	10.59
E2 Influencia idealizada (Conducta)	178	9.78	5.72	0.43	8.93	10.62
E7 AXE Activo	178	9.67	5.10	0.38	8.91	10.42
E11 Esfuerzo extra	178	9.49	5.78	0.43	8.64	10.35
E10 Satisfacción	178	9.36	5.33	0.40	8.57	10.15
E4 Estimulación intelectual	178	9.21	5.59	0.42	8.39	10.04
E3 Inspiración motivacional	178	9.06	5.33	0.40	8.27	9.85
E5 Consideración individual	178	8.96	5.75	0.43	8.10	9.81
E13 Toleracia psicológica	178	8.64	5.28	0.40	7.86	9.42
E8 AXE Pasivo	178	7.04	4.33	0.32	6.40	7.68
E6 Premio contingente	178	6.76	5.35	0.40	5.97	7.55
E9 Laissez - Faire	178	5.49	4.36	0.33	4.84	6.13

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INTERVALOS DE CONFIANZA
TRABAJADORES
SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA GUBERNAMENTAL EN EL D.F.
N= 178

Variables	N	Media	Desviación Estandar	Error estandar de la media	Límite inferior	Límite superior
CE8 El trabajo en si mismo	178	18.09	4.00	0.30	17.50	18.68
CE6 Reputación	178	16.28	3.93	0.29	15.70	16.86
CE7 Supervisión	178	15.96	3.94	0.30	15.37	16.54
CE10 Condiciones de trabajo	178	15.84	3.56	0.27	15.31	16.36
CE4 Imagen y Reconocimiento	178	15.67	3.95	0.30	15.08	16.25
CE9 Entrenamiento y Desarrollo	178	15.52	4.07	0.31	14.92	16.12
CE5 Ejecución y Evaluación	178	15.35	4.33	0.32	14.71	15.99
CE3 Cooperación y Coordinación	178	14.82	3.86	0.29	14.25	15.39
CE2 Políticas y Prácticas	178	13.96	3.68	0.28	13.42	14.50
CE1 Comunicación	178	13.89	3.76	0.28	13.34	14.45

Fuente: Elaboración propia.

Análisis 2

Con base a los intervalos de confianza de las medias al 95 %, se puede observar la orientación primordial de las variables de resultado, tomando en cuenta la puntuación media y la desviación estándar de los intervalos de confianza, siendo como sigue: en primer lugar, los directivos del Sistema toman en cuenta a la E12 Efectividad con una media de 9.79 (DE 5.44), en segundo lugar les interesa la E11 Esfuerzo extra con una media de 9.49 (DE 5.78), y por último, la E10 Satisfacción con una media de 9.36 (DE 5.33).

Lo anterior permite Aceptar la Ho, con una P. de .05. Para mayor detalle favor de remitirse a la Tabla # 1.

Análisis 3

Con base a los intervalos de confianza de las medias al 95 %, se pueden observar los cinco primeros factores de clima organizacional, tomando en cuenta la puntuación media y la desviación estándar de los intervalos de confianza, siendo como sigue: en primer lugar, se encuentra el factor CE8 El trabajo en si mismo, con una puntuación media de 18.09 (DE 4.00), en segundo lugar el CE6 Reputación, con un puntaje medio de 16.28 (DE 3.93), en tercer lugar el CE7 Supervisión, con una puntuación media de 15.96 (DE 3.94), en cuarto lugar el CE10 Condiciones de trabajo con una media de 15.84 (DE 3.56), y en quinto lugar el CE4 Imagen y reconocimiento con una media de 15.67 (DE 3.95).

Lo anterior permite Aceptar la Ho, con una P. de .05; ya que se considera a tres de los cinco factores mencionados siendo: el factor CE6 Reputación, el CE Supervisión, y el CE10 Condiciones de trabajo. Para mayor detalle favor de remitirse a la Tabla # 2.

Análisis 4

Las correlaciones de Pearson momento – producto permitier on identificar la existencia de mayores puntajes de correlaciones significativas (con una P. de .01), entre subescalas de liderazgo transformacional, con todos los factores de clima organizacional, en comparación con subescalas de liderazgo transaccional. Las correlaciones entre subescalas de liderazgo transformacional con cada una de los factores de clima organizacional fluctuaron entre .317 a 0.586, en comparación a subescalas de liderazgo transaccional; las cuales obtuvieron una fluctuación de –0.216 a .467.

En cuanto a las correlaciones entre los distintos factores de clima organizacional y el no liderazgo Laissez – Faire; se observaron en la mayoría, correlaciones no significativas inversas, excepto en las correlaciones con el CE1 Comunicación, el CE5 Ejecución y evaluación el CE9 Entrenamiento y desarrollo (única significativa al .05) y el CE10 Condiciones de trabajo.

Lo anterior permite Rechazar la Ho, con una P. de .01. Para mayor detalle favor de remitirse a las Tablas # 3, # 4 y # 5.

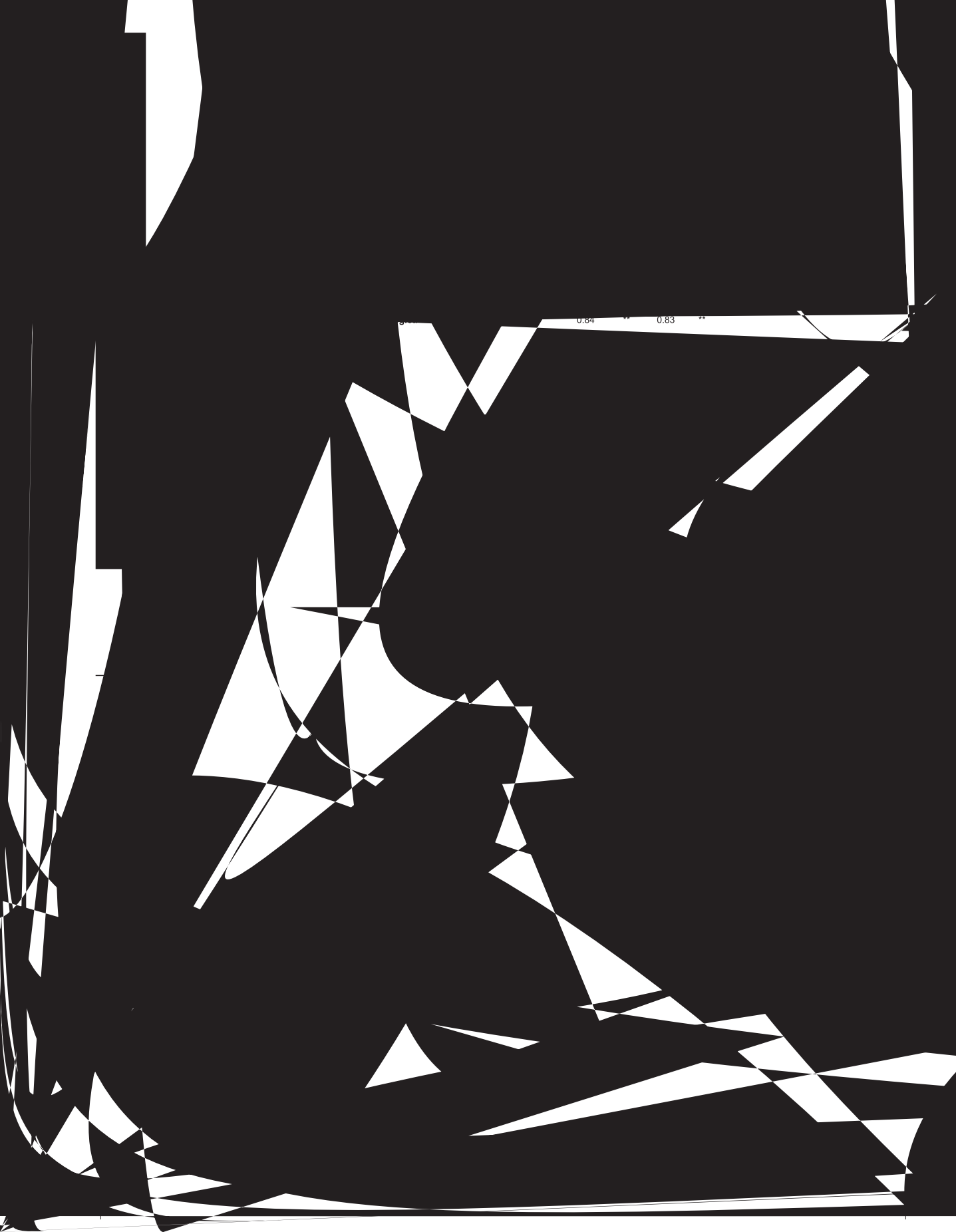
Tabla 3

CORRELACIONES ENTRE FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUBESCALAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
TRABAJADORES
SISTEMA DE ATENCIÓN MÉDICA GUBERNAMENTAL EN EL D.F.
N= 178

	Subescalas de liderazgo transformacional					
Factores de clima organizacional	**E1 Influencia idealizada (atributo)**	**E2 Influencia idealizada (conducta)**	**E3 Inspiración motivacional**	**E4 Estimulación intelectual**	**E5 Consideración individual**	**E13 Tolerancia psicológica**
CE1 Comunicación	.440(**)	.412(**)	.463(**)	.400(**)	.434(**)	.435(**)
CE2 Políticas y Prácticas	.560(**)	.539(**)	.537(**)	.497(**)	.516(**)	.474(**)
CE3 Cooperación y Coordinación	.454(**)	.396(**)	.387(**)	.336(**)	.355(**)	.388(**)
CE4 Imagén y Reconocimiento	.530(**)	.495(**)	.560(**)	.477(**)	.488(**)	.470(**)
CE5 Ejecución y Evaluación	.472(**)	.400(**)	.472(**)	.406(**)	.411(**)	.437(**)
CE6 Reputación	.546(**)	.490(**)	.483(**)	.462(**)	.466(**)	.461(**)
CE7 Supervisión	.584(**)	.553(**)	.586(**)	.537(**)	.545(**)	.559(**)
CE8 El trabajo en si mismo	.433(**)	.318(**)	.387(**)	.334(**)	.290(**)	.335(**)
CE9 Entrenamiento y Desarrollo	.357(**)	.345(**)	.394(**)	.321(**)	.317(**)	.354(**)
CE10 Condiciones de trabajo	.499(**)	.424(**)	.501(**)	.443(**)	.446(**)	.500(**)

: Correlación significativa al nivel 0.01 (dos colas).

Fuente: Elaboración propia.



⌖Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M. (2002). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* U.S.A. Sage Press.

⌖Bass Bernard M. (1997). *Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ.* U.S.A.Journal of Occupational and Organizational.

⌖Bass Bernard M. (1999) *Two decades of research and development in transformational leadership.* European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9 – 32.

⌖Bass Bernard M. (1999). *Re – examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. U.S.A.Journal of Occupational and Organizational Psychology.

⌖Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership Thousand Oaks*. U.S.A. Sage Publications.

⌖Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997) *Full range of leadership Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. U.S.A. Palo Alto. CA Mind Garden.

⌖Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. U.S.A.: Free Press.

⌖Bernard M. Bass & Ralph M. Stogdill (1990). *Bass and Stogdill's handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications.* U.S.A. Free Press. E MAIL: bbass @ binghamton.edu.

⌖Carless Sally A. (1998). *Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ.* U.S.A.Journal of Occupational and Organizational Psychology.

⌖Carless Sally A. (2001). *Assessing the discriminant validity of the leadership practices Inventory.* U.S.A.Journal of Occupational and Organizational Psychology.

⌖Den Hartog Deanne N, Van Muijen Jaap J. y Koopman Paul L(1997) Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of Ocupational and Organizational Psychology (1997), 70, 19 – 34.

⌖Díaz Ibáñez Jesús et. al. (1988). El trabajo en equipo: Productividad y calidad de vida en el trabajo. México, Edit. Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V.

⌖Gelis Zvi D.(2001). *Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care.* U.S.A. Social work Research / Volume 25, number 1 /March.

⌖Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional",* Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas. http://www.colparmex.org/Tesis/AMM.pdf

⌖Mendoza Martínez I. y Torres Solís J. (2006). Percepción del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de empresa químico - farmacéutica de clase mundial en México, por parte de sus trabajadores inmediatos. Memoria del IV Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Veracruz, México.

⌖Mendoza Martínez I. y Torres Solís J. (2006). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México. Memoria del XI. Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, a.c. (ACACIA), Jalisco, México.

⌖Mendoza Martínez Ignacio Alejandro (2007). Traducción: Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, enero – julio , año / vol. 07. No. 027. México, D.F. Versión en Redalyc:
http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=34202702

⌖Metcalfe Robert J. y Alimo – Metcalfe Beverly (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. Leadership & Organization Development Journal 21 /06/2000 pág. 280 – 296.

⌖Pascual Pacheco, Roberto y otros (1999). El liderazgo transformacional en los centros docentes. España, Ediciones Mensajero.

Recibido: 01/05/07
Aceptado: 02/07/08